

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Návrh projektu vytvoření pobočky firmy BONO auto s.r.o.
Design of a Project of BONO auto,s.r.o.'s Branch Company Creation

Student: Radek Toman

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Řeháček, Dr.

Ostrava 2011

Obsah

Úvod.....	1
A) Teoretická a metodická východiska práce.....	3
1 Projekt.....	3
1.1 Vymezení pojmu.....	3
1.2 Znaky projektů.....	4
1.2.1 Jedinečnost	4
1.2.2 Trojrozměrný cíl („trojimperativ“).....	4
1.2.3 Zdroje	7
1.2.4 Další znaky projektu.....	8
1.3 Fázový model projektu	8
1.3.1 Vymezení pojmu	8
1.3.2 Předprojektová fáze	8
1.3.3 Projektová fáze	9
1.3.4 Poprojektová fáze	10
1.4 Rizika a příležitosti projektů.....	10
2 Projektové řízení (project management)	11
2.1 Vymezení pojmu.....	11
2.2 Proces řízení projektu	12
2.3 Plánování projektu	13
2.4 Metody a analýzy projektového řízení	14
2.4.1 Analýza citlivosti.....	14
2.4.2 Analýza silných a slabých stránek -SWOT.....	14
2.4.3 Analýza rizik	15
2.4.4 Metoda logického rámce	16
2.4.5 Analýza času - metody CPM a PERT	16
2.4.6 Metoda úsečkových grafů	17

2.4.7	Metoda síťových grafů	18
B)	Praktická část	19
3	Analýza současného stavu	20
3.1	Popis společnosti BONO auto s.r.o.	20
3.2	Prodej automobilů a příslušenství.....	21
3.3	Servis automobilů	21
3.4	Projektové řízení firmy	21
4	Návrh projektu	21
4.1	Předprojektová fáze	22
4.1.1	Studie příležitostí.....	22
4.1.2	Předběžná studie proveditelnosti.....	26
4.1.3	Studie proveditelnosti.....	27
4.2	Projektová fáze	32
4.2.1	Zahájení	32
4.2.2	Plánování	34
4.2.3	Ukončení a shrnutí plánování.....	46
	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam zkratk	49
	Seznam tabulek.....	50
	Seznam obrázků	51
	Seznam grafů	51

Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral téma: „Návrh projektu vytvoření pobočky firmy BONO auto s.r.o.“. Mému rozhodnutí pomohla skutečnost, že v současné době studuji obor systémové inženýrství, kde se mimo jiné nachází předměty, které se zabývají projektovým řízením.

Stále nové aktivity nás nutí zvyšovat výkonnost. Nejvhodnějším nástrojem, jak dojít k vytyčenému cíli, se právem stává projektový management, přecházející od svého funkčního pojetí k řízení jednotlivých procesů. V dnešní době snad již nenajdeme organizaci, která při zavádění změn bude fungovat zcela automaticky rozhodnutím jednoho člověka. Výjimkou není ani firma BONO auto s.r.o., která při rozhodovacím procesu rovněž vyžaduje spolupráci dalších zaměstnanců organizace, protože změna vyžaduje více souběžných činností.

Ačkoli jsou pojmy jako „projekt“ nebo „projektové řízení“ v současnosti stále více používány, v praxi si jen málo firem uvědomuje, co skutečně znamenají. Projektový manažer by však měli vědět, že v dnešní době využití projektového řízení, obzvláště ve firmách, u nichž není nouze o dobré nápady, je nezbytností.

Veškeré činnosti, které mají předem daný cíl, začátek a konec, můžeme považovat za projekty. Takováto myšlenka značí, že jsme neustále provázeni projekty různých typů. Mnoho firem již provádí velkou část svých jednorázových akcí formou projektů, a proto si myslím, že je velice důležité znát principy, metody a techniky projektového řízení.

V současné době, kdy finanční krize zasáhla i Českou republiku, se ukázalo, že situace na trhu s automobily může být velice nejistá. Společnost BONO auto s.r.o., která se zabývá prodejem a opravami automobilů značek Renault a Dacia a prodejem ojetých vozů všech značek, si však je vědoma konkurenčního prostředí na trhu s osobními a užitkovými automobily. Tato situace si žádá nezůstávat pozadu ani stát na místě, ale vymýšlet stále nové marketingové příležitosti a mít zájem implementovat změny v řízení. Pro udržování kvalitních vztahů se zákazníky je správné dodržování těchto zásad velice důležité. Způsob jak tohoto dosáhnout je dle mého názoru prostřednictvím kvalitního projektového řízení.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit aktuální stav firmy BONO auto s.r.o. z pohledu projektového řízení a realizací projektů. Na základě mých zjištění bude dále navrhována realizace konkrétního projektu.

První část mé práce jsou teoretická východiska se zaměřením na výklad základních pojmů a souvislostí jako je projekt, jeho znaky, kategorie a fázový model. Dále pak projektové řízení. Součástí tohoto tematického celku budou také metody používané v projektovém řízení.

Ve druhé části práce, která je částí praktickou, je blíže charakterizován objekt pro který bude projekt navrhován, tedy firma BONO auto s.r.o.. Obsah této části bude zahrnovat analýzu současného stavu, návrh projektu a zhodnocení výsledku návrhu.

A) Teoretická a metodická východiska práce

1 Projekt

1.1 Vymezení pojmu

Projekt pochází z latinského slova *proiectus*, česky tedy vystupující nebo vyčnívající. Význam slova se ustálil zejména ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu. V současné době se vychází z anglosaského pojetí slova *project* jako procesu plánování a řízení rozsáhlých operací. (Dolanský 1996)

Setkat se můžeme s řadou definic projektu. Jednou z nich je například tato:

„Projekt můžeme definovat jako úsilí, při kterém lidské, materiální a finanční zdroje jsou organizovány novým způsobem, pro provedení jedinečné práce daného rozsahu, podle zadané specifikace, v rámci určeného času a nákladů tak, aby se dosáhlo prospěšných změn definovaných kvantitativními a kvalitativními cíli.“ Doležal (2007)

Obecněji bychom mohli říci, že projekt znamená jedinečný proces změny, sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností, s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Mezi obecné charakteristiky projektu podle Němce (2002) patří:

- jedinečnost – realizace pouze jednou bez opakování
- sledování konkrétního cíle
- definování strategií vedoucích k dosažení daného cíle
- určení nezbytně nutných zdrojů a nákladů
- vymezení začátku a konce projektu

Během procesu prochází projekt řadou etap a fází. Projekty se zpravidla člení na dílčí procesy a ty dále na dílčí akce. Ve chvíli, kdy spojíme časovou dimenzi s těmito procesy, dostaneme časovou strukturu projektu složenou z mezníků a fází.

Počátečním stavem projektu rozumíme stav v rámci zahájení projektu k určitému časovému okamžiku. Dále se v projektu setkáváme s milníky, což můžeme chápat jako dílčí cíle projektu, jejichž prostřednictvím dosahujeme cíle projektu samotného.

1.2 Znaký projektů

Rozlišujeme čtyři typické znaky projektů. Těmito znaky jsou jedinečnost, trojrozměrný cíl, zahrnutí zdrojů a realizace v rámci organizace. Tyto cíle, vyskytující se společně, odlišují řízení projektů od jiných manažerských činností.

1.2.1 Jedinečnost

Každý projekt je jedinečný, protože se provádí pouze jednou a je dočasný. Protože projekt netrvá věčně, je tedy dočasný a vždy je v něm hodně nejistoty, pokud jde o to, co bude schváleno. Lidé, kteří pracují na jednom projektu, jsou jen zřídka stejní jako lidé pracující na předchozím projektu.

1.2.2 Trojrozměrný cíl („trojimperativ“)

Každý projekt má předem definovaný cíl pro který je zpracováván. Je nutno přikládat náležitý důraz k naprosto jasné specifikaci cíle. Správná definice cíle projektu je jedním z klíčových faktorů úspěchu projektu.

Dobře definovat cíl je poměrně obtížná záležitost. Nejde jen o vlastní, technický popis nějakého stavu, ale především o potřebu, aby si různé strany porozuměly, co má být vlastně na konci realizace vyprodukováno, k čemu to má sloužit a za jakých podmínek by mělo být takového cíle dosaženo. Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART.

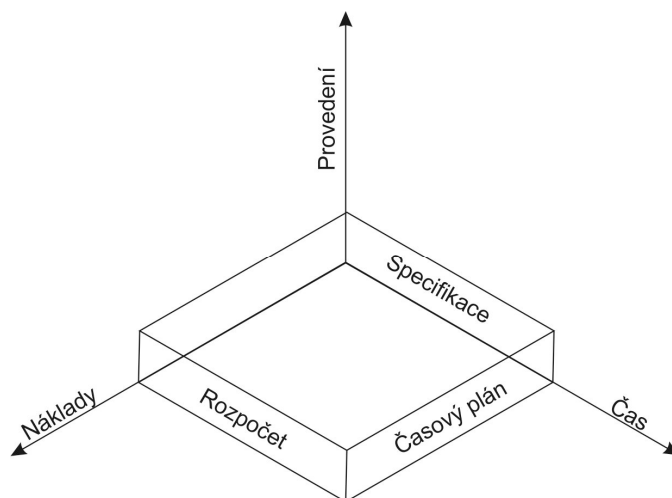
Cíl, podle Doležala (2009), by měl být:

- S (specific) – specifický - protože potřebujeme vědět, o co se jedná
- M (measurable) – měřitelný - abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli
- A (agreed) – akceptovatelný - pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí
- R (realistic) – realistický - aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi
- T (timed) – termínovaný - bez určení termínů výše uvedené postrádá smysl

Cíl projektu je trojrozměrný, což znamená současné splnění požadavků na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Pro úspěšné řízení projektu je velice důležité, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné. Pro dosažení cílů je nezbytné, aby lidé,

kteří na projektu pracují, věděli jak cíle splnit. Tyto cíle se také označují pojmem „trojimperativ“ a znázornění najdeme na obrázku 1.1. (Rosenau 2010)

Obrázek 1.1 – trojimperativ (zdroj: Rosenau, Milton D)



Podmínky „trojimperativu“ je bohužel velmi obtížné splnit, protože při realizaci projektu nemusí být dosaženy požadované specifikace provedení a tímto dochází jak ke zpoždění, tak i k překročení rozpočtu. Úspěšný manažer musí potenciálním problémům věnovat náležitou pozornost, pokud chce trojrozměrný cíl splnit.

Jak tvrdí Rosenau (2010), mohou nastat tyto překážky:

- **Problémy s provedením**

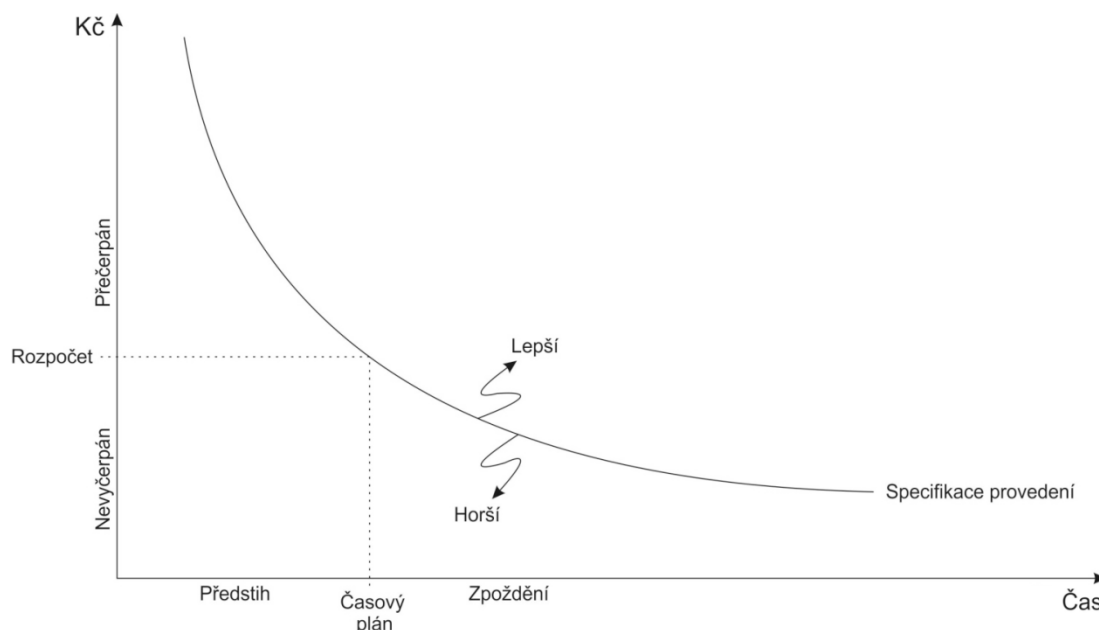
Projekty se tedy setkávají s řadou nejrůznějších problémů. Existuje mnoho důvodů, které souvisí s věcným provedením, jako například špatná komunikace mezi dodavatelem a odběratelem. V důsledku toho mají oba odlišné představy o specifikacích projektu nebo jejich definice není jednoznačná. Problém vzniká i tehdy, pokud odběratel nebo dodavatel má příliš optimistické předpoklady. K nedostatkům ve věcném provedení také bohužel dochází, při konstrukční chybě na straně dodavatele.

- **Problémy s časem**

Vznik problémů s časem je z největší části zapříčiněn nadměrným důrazem na kvalitu provedení a tím způsobuje nevyváženost všech tří parametrů „trojimperativu“. Technická dokonalost tedy obvykle ohrožuje dodržení termínů. V obrázku 1.2 vidíme různé důsledky „trojimperativu“ a jejich vzájemný vztah. Pokud bychom si vzali parametry provedení, které

překračují požadovanou normu, vidíme, že toho lze dosáhnout, pokud překročíme rozpočet, nedodržíme termín dodání nebo současně nedodržíme tyto dva parametry.

Obrázek 1.2 - Důsledky „trojimperativ“ (zdroj: Rosenau, Milton D)



Časové problémy dále mohou vznikat v důsledku nedostatku zdrojů nebo nedostatečným zájmem ze strany přidělených pracovníků. Poslední příčinou nedodržení časového plánu může být změna specifikace provedení.

- **Problémy s náklady:**

Pokud se projekt dostane do potíží s časovým plánem, nastávají často problémy i v nákladové dimenzi, protože zdroje nejsou využívány tak efektivně jak bylo naplánováno. Na snížení nákladu se nepřistupuje, jestliže nedojde k úpravě plánu nebo snížení požadavků na provedení. Problém vzniká i tehdy, pokud jsou počáteční odhady příliš optimistické nebo dojde k chybné kalkulaci nákladů.

Je dobré, když se finanční prostředky požadují na plán jako celek a ne jako progresivní platby. Finanční prostředky nemusí být vždy poskytovány podle plánu a to může vytvářet další problémy. Při takovémto typu návrhu na financování projektu ze strany zákazníka je dobré požadovat zvýšení rozpočtu, pokud nebudou změněny požadavky na kvalitu provedení nebo termíny.

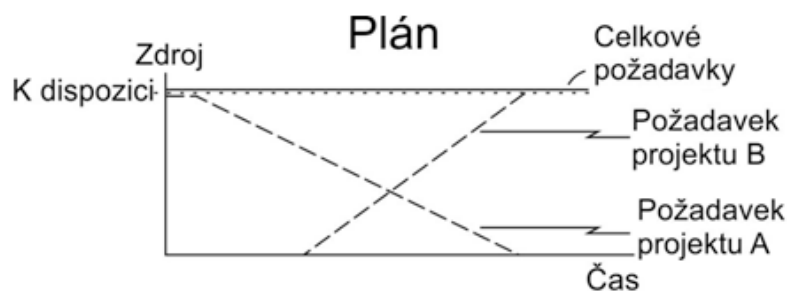
1.2.3 Zdroje

Projekty se realizují pomocí zdrojů. Těmito zdroji se rozumí lidské a materiální. Manažer projektu nemá nebo má jen minimální kontrolu nad mnohými zdroji. Pokud máme k dispozici osobní počítač jako zdroj materiální, je zapotřebí použít odpovídající zdroj lidský. Manažer projektu musí dobře organizovat lidské zdroje, aby byly využity dostupné materiální zdroje.

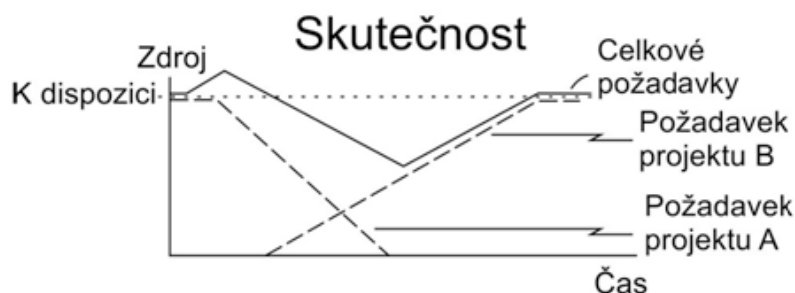
Z těchto předpokladů nám vychází, jak výstižně popsal Milton D. Rosenau (2010, str. 6), že: „Řídit projekty znamená řídit lidi.“

Konflikty v oblasti zdrojů spočívají v nich samotných, jak můžeme vidět na obrázcích 1.3 a 1.4. Na obou schématech jsou znázorněny právě dva projekty. Je zde uvedeno, jaké konkrétní zdroje potřebují. Těmito zdroji bychom mohli rozumět například prostory, běžný personál či personál určité specializace. Plánované požadavky se přesně kryjí s dostupnými zdroji (viz Obrázek 1.3). Časový průběh jednoho projektu se nepatrně změní a v důsledku toho už požadované zdroje neodpovídají tomu, co je dostupné. Nejdříve je příliš mnoho práce a potom jí není dost (viz Obrázek 1.4). Přetížení a nevytížení zdrojů je běžnou, ale velmi nepříjemnou součástí života manažera projektu, jak popisuje Rosenau (2010).

Obrázek 1.3 - Konflikty zdrojů - plán (zdroj: Rosenau, Milton D)



Obrázek 1.4 - Konflikty zdrojů- skutečnost (zdroj: Rosenau, Milton D)



1.2.4 Další znaky projektu

Každý projektový manažer se musí potýkat s rozmanitými orientacemi, které vznikají v důsledku osobních zájmů a ambicí různých složek organizace a mnoha paralelně řešených projektů. Organizace sledují současně velký počet cílů, a to také protože se skládá z mnoha jednotlivců různých profesí, zájmů, povahových vlastností a nepředvídatelných reakcí. Tyto cíle musí pak manažer projektu současně řešit. Při realizaci projektu nám tímto vzniká nezbytná součinnost manažera s organizací.

Měli bychom si uvědomit, že dalším důležitým aspektem je produkt samotný. Existují tedy projekty hmotné ale i nehmotné. Takovéto rozdělení je závislé na tom, zda konečným výsledkem je hmotný produkt, či zpráva nebo nějaká jiná forma dokumentace.

1.3 Fázový model projektu

1.3.1 Vymezení pojmu

„Projekt jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu.“ Doležal (2009, str. 154)

Fázovým modelem projektu rozumíme rozdělení projektu do tří základních fází. V jednotlivých fázích pak řešíme otázky dalších postupů projektu. Je důležité říci, že uvedené fáze mají jednu základní vlastnost a to, že se nepřekrývají a mohou být realizovány i s určitým časovým odstupem. Takovéto době, ve které skončila jedna fáze, ale nezačala následující, říkáme inkubační doba.

1.3.2 Předprojektová fáze

Doležal (2009) tvrdí, že tato fáze má za účel prozkoumat příležitost pro projekt a posoudit proveditelnost daného záměru. Do této fáze můžeme zahrnout i vizi, základní myšlenku, že by se nějaký projekt mohl realizovat. V této fázi bychom si měli uvědomit, zda vůbec má smysl daný projekt realizovat. Pokud dojdeme k závěru, že ano, pak je nutné zvolit cestu, jakou se dostaneme z počátečního stavu do konečného.

Postupně se zde vypracovávají tři dokumenty:

- **Studie příležitostí**

Výsledkem této studie je doporučení nebo nedoporučení realizace daného projektu na základě průzkumu situace na trhu (současné i předpokládané) a situace v organizaci. V případě doporučení, zpracovává první podrobnější charakteristiky. Těmito charakteristikami mohou být informace o určitých podnětech, příležitostech nebo reakcí na hrozby. Součástí bývá také SWOT analýza, kterou podrobněji rozebírám v části metody a analýzy projektového řízení.

- **Předběžná studie proveditelnosti**

Tato studie může být u menších a jednoduchých projektů dostatečným podkladem pro rozhodování, zda pokračovat v investiční fázi. Od konečné studie příležitosti se odlišuje tím, že dosud není zpracována na dostatečně podrobné úrovni a do všech detailů. Avšak i v této fázi rozpracovanosti by mělo být jasné, je-li projekt ufinancovatelný.

- **Studie proveditelnosti**

Pokud se organizace rozhodne na základě předchozí studie příležitostí projekt realizovat, měla by tato studie upřesnit obsah projektu, plánované termíny zahájení a ukončení projektu, odhadnout celkové náklady a odhadnout potřebné zdroje. Dále by měla ohodnotit možné cesty dosažení cíle ze současné situace a poukázat na nejvýhodnější variantu.

1.3.3 Projektová fáze

Pro popis konkrétního projektu by toto rozčlenění nemuselo být dostačující, a proto se projektová fáze dále dělí do podrobnějších fází řízení projektu. Tyto fáze jsou tedy:

- **zahájení**

Pokud je rozhodnuto projekt realizovat, je nutné provést řádné zahájení – iniciaci. Zde probíhá také sestavení projektového týmu. Je zapotřebí ověřit a upřesnit cíle projektu, jeho účel a kompetence jednotlivých členů projektového týmu.

- **plánování**

V této fázi již máme kompletní tým, který má k dispozici konkrétní zadání. Nastává tedy situace, ve které je nutné sestavit plán projektu.

- **vlastní realizace**

V závislosti na podobě konkrétního projektu, se používá rozdělení vlastní realizace do skupin logicky souvisejících činností – etap. Pro přehledné oddělení fází, etap, ale i menších částí projektu se používají činnosti s nulovou délkou trvání. Takovýmto činnostem se říká milníky. Můžou sloužit jako oddělovače, ale i k označení dosažení nějakého dílčího cíle. V této fázi je také dobré zajistit seznámení všech zúčastněných stran a zrekapitulovat plán řízení a harmonogram projektu.

Během této etapy nesmíme zapomenout provádět sledování a porovnávání průběhu realizace s plánem. Na základě zjištěných odchylek od plánu je třeba provádět opravná opatření.

- **Předání výstupu projektu a ukončení projektu**

Každý projekt je třeba formálně ukončit. Každá ukončená fáze se musí řádně zdokumentovat a vyhodnotit. Musí se zkontrolovat, zda byly dosaženy cíle a zda byla splněna očekávání zákazníků. Je třeba vypracovat předávací dokumentaci – dokument skutečného provedení, a pokud je zapotřebí, poskytnout školení uživatelům výsledků projektu. V této fázi dochází jak k fyzickému předání výstupu projektu, tak i k předání dokumentů.

1.3.4 Poprojektová fáze

„Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí zkompleťované při ukončení projektu pak následně významně přispívají k úspěchu budoucích projektů.“ Doležal (2009, str. 72)

Po ukončení projektu je zapotřebí analyzovat průběh projektu a určit dobré i špatné zkušenosti. Toto vyhodnocení slouží k nalezení chyb, kterých se příště máme vyhnout. Realizace projektu nám vždy přináší nové poznatky a zkušenosti, které nám mohou ulehčit práci v následujících projektech.

1.4 Rizika a příležitosti projektů

„Riziko je něco špatného, co může nastat. Problém je něco špatného, co už nastalo.“ Jak výstižně popsali Barker a Cole (2009, str. 35).

Podle normy ČSN ISO 31000 je zapotřebí ve všech fázích životního cyklu projektu řídit rizika. Všechny činnosti organizace zahrnují rizika. Management rizik je možné aplikovat na celou organizaci, v různých oblastech a na různých úrovních, v jakoukoli dobu, stejně jako pro specifické funkce, projekty nebo činnosti.

Riziko můžeme například vyloučit, zmírnit, sdílet, přesunout, lze se proti němu pojistit, vyvinout plán pro neočekávatelné události či riziko pasivně přijmout. Obdobné strategie můžeme využít i pro příležitosti. Rizika, která nejsou akceptovatelná a příležitosti, kterým se chceme věnovat, vyžadují vhodný plán odezvy. Realizaci plánu odezvy je třeba průběžně řídit a kontrolovat. (Doležal 2009)

Jednotlivé metody a analýzy řízení rizik a příležitosti lze najít v části mé práce nazvané Metody a analýzy projektového řízení.

2 Projektové řízení (project management)

2.1 Vymezení pojmu

Slovo management bylo převzato z angličtiny a jeho význam je vedení, správa nebo řízení. Proces řízení čili management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. Teorie řízení uvedena Němcem (2002) člení management na čtyři hlavní manažerské činnosti:

- plánování
- organizování
- vedení lidí
- kontrolování

Než se začneme zabývat projektovým řízením samotným, je zapotřebí si vymezit rozdíl mezi termíny jako jsou „řízení projektů“ a „projektové řízení“. Na první pohled se může zdát, že tyto dva termíny jsou shodné. Pokud se však zamyslíme, zjistíme, že řízení projektů musí být nutně podmnožinou projektového řízení.

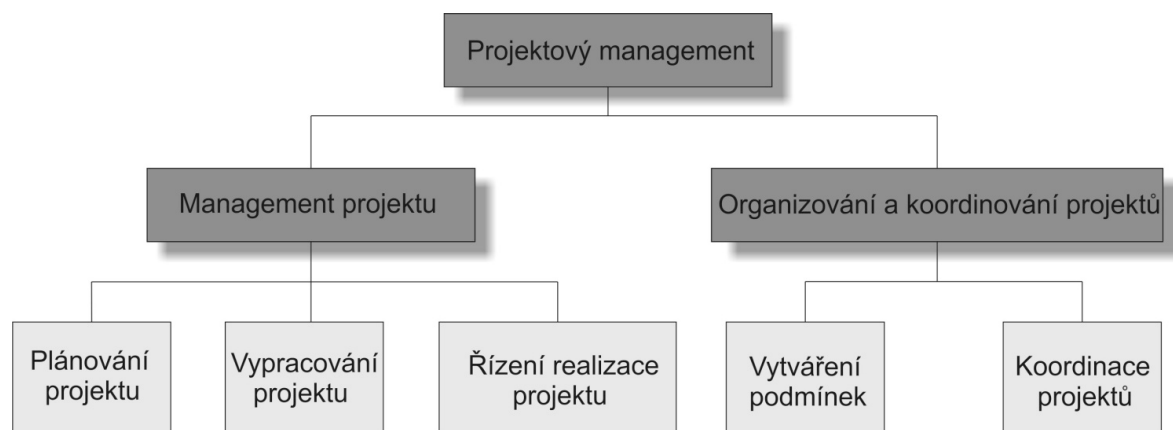
Zatímco projektové řízení se zabývá projekty obecně a za určitého náhledu, pod pojmem řízení projektu máme na mysli již konkrétní soubor činností a metod, které mají za cíl úspěšně realizovat projekt. (Doležal 2007)

Je zřejmé, že každý projekt je potřeba podrobně naplánovat a posléze i řídit jeho realizaci. Pro tuto činnost se tedy vžil název řízení projektů. Jde tedy o určitou filozofii přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě, při respektování určené strategie a při současném využití specifických projektových postupů, nástrojů a technik.

Definice termínu projektového řízení dle Petra Fialy (2004, str. 7) je takováto: „*Způsob řízení prostřednictvím projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn a komplexní koncepci efektivního dosahování strategických cílů, umožňující manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje.*“

Jak uvádí odborník Němec (2002), je při práci na více projektech současně nutné, řídit všechny projekty zároveň. Řízení jednotlivých projektů a jejich vzájemné organizování a koordinaci pak souhrnně nazýváme projektovým řízením. Vzájemný vztah projektového managementu a managementu projektu je patrný z obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 - Projektový management a management projektu (zdroj: Němec V.)



2.2 Proces řízení projektu

Nejprve si řekněme, že řízením projektu myslíme konkrétní soubor manažerských činností a metod, díky kterým dokážeme úspěšně realizovat cíl našeho projektu.

Jak tvrdí Doležal (2009, str. 219) : „*Snadnější je stanovit si cíl, obtížnější pak bývá najít cestu, jak ho dosáhnout.*“

Jestliže byl stanovený cíl projektu, podmínky jeho dosažení (termín, rozpočet, zdroje) a projektový tým si zpracoval plán k dosažení cíle projektu, je dalším úkolem projektového manažera a celého týmu, aby podle plánu stanoveného cíle dosáhl. Řízení projektu často definujeme jako posloupnost řídicích pokynů projektového týmu, kterými se snaží dosáhnout cíle projektu.

Řízení projektu definuje Rosenau (2010) jako soubor pěti činností:

1. definování - projektových cílů
2. plánování - vytvoření plánu splnění cílů projektu. Jedná se o definici časového plánu, specifikaci provedení a finančního rozpočtu.
3. vedení – uplatnění manažerského stylu řízení lidských zdrojů. Vedení projektu není až tak záležitostí odborných znalostí manažera, jako spíše uplatnění tzv. měkkých dovedností. Těmito dovednostmi rozumíme schopnost pracovat v týmu, komunikovat s podřízenými a jinými pracovníky nebo efektivní vedení porad.
4. sledování – kontrola stavu a postupu projektových prací, aby byly včas zjištěny odchylky od plánu a bylo možno rychle přistoupit k jejich nápravě.
5. ukončení – ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici toho, co se mělo udělat a uzavření všech nedokončených prací.

2.3 Plánování projektu

Plánování projektových činností je pro řízení projektu rozhodující. Napomáhá koordinaci a poskytuje základ pro sledování průběhu projektu. Kvalitním naplánováním projektu se často můžeme vyhnout problémům v průběhu realizace.

Plánování projektu probíhá pro všechny parametry „trojimperativu“. Vytváří se tedy hierarchická struktura činností pro dimenzi provedení, finanční rozpočet pro nákladovou dimenzi a pro dimenzi času je možno použít seznam milníků, úsečkový graf nebo síťový diagram.

„Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů.“ Svozilová (2006, str. 108)

Samotné plánování projektu, bychom mohli chápat jako definování způsobu, jak se dostat do místa, kde chceme být, z místa kde nyní jsme. Plány jsou často hierarchické, protože krátkodobé plány vznikají v návaznosti na dlouhodobé. Krátkodobé plány jsou tedy součástí dlouhodobých a je zapotřebí je přepracovat, v případě, že se nadřazené plány změní.

Rozklad projektu je možné provést do více úrovní, ale vždy by měl skončit na úrovni, která je potřebná pro ukončení úkolu. Vedení takového rozkladu projektu se začíná vytvářet od nejvyšší úrovně a pokračuje na nižší úroveň podřízenosti (postupuje se tedy shora dolů).

Při plánování projektu bychom se měli držet jistých zásad. Nejprve bychom měli identifikovat veškerá data, která jsou potřebná k zdárnému ukončení projektu a vytvořit časový harmonogram pro veškeré úkoly a milníky. Definovat potřebné zdroje a zajistit si jejich dostupnost v termínech, které potřebujeme. Pro každý úkol je zapotřebí sestavení rozpočtu. Jelikož během projektu může dojít k nepředvídatelným událostem, měli bychom vytvořit akceptovatelnou rezervu, aby byl plán věrohodný pro manažery projektu, ale i pro realizátory.

Plánování by nemělo být záležitostí jen jedné osoby, protože na většině projektů se podílí více lidí různých kvalifikací. Takto vytvořený plán by měl vést k menším odchylkám při realizaci, protože ho vytváří odborně způsobilá osoba. Veškeré činnosti plánu by pak měli být logicky zaznamenány a propojeny. (Rosenau 2010)

2.4 Metody a analýzy projektového řízení

2.4.1 Analýza citlivosti

Tato analýza vyžaduje stanovit nejisté předpoklady, které mají vliv na změny určitých hodnot a tím i na změny souvisejících ekonomických ukazatelů. Každý z těchto předpokladů je obvykle změněn o 1% a pak se vypočítá nová hodnota ukazatele. Po té co vypočteme nově hodnotu ukazatele, vyjádříme procentní změnu výsledného ukazatele. (Doležal 2009)

Analýzou citlivosti můžeme odhalit spolehlivost prognózovaných hodnot a zároveň informovat schvalovatele o možných dopadech.

2.4.2 Analýza silných a slabých stránek -SWOT

Koncepci této metody sestavil Albert Humphrey, když analyzoval údaje o firmách v USA. Analýza SWOT vznikla seskupením prvních písmen anglických slov:

- Strengths – silné stránky, vnitřní síly a přednosti
- Weaknesses – slabé stránky, vnitřní slabosti
- Opportunities – externí příležitosti
- Threats – externí hrozby

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno v předprojektové fázi identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, spojené s určitým projektem. Při analýze musíme stanovit, co je předmětem naší analýzy.

Cílem této analýzy je sestavit seznam nebo tabulku pro čtyři výše jmenované body (viz tabulka 2.1).

Tabulka 2.1 - SWOT analýza, Zdroj: autor

Silné stránky silná stránka č. 1 silná stránka č. 2 Atd.	Příležitosti příležitost č. 1 příležitost č. 2 Atd.
Slabé stránky slabá stránka č. 1 slabá stránka č. 2 Atd.	Hrozby hrozba č. 1 hrozba č. 2 Atd.

2.4.3 Analýza rizik

Tuto analýzu provádíme kompletně na začátku řešení projektu, i když s riziky pracujeme neustále. Po zpracování podrobného plánu bychom tedy měli provést komplexní analýzu všech významných rizik.

Jak tvrdí Doležal (2009), je analýza rizik prováděna ve třech krocích:

- **Identifikace rizik projektu**

Není možné sestavit kompletní seznam všech možných nebezpečí, která hrozí projektu. Snažíme se proto identifikovat, zaznamenat a co nejpřesněji popsat významná nebezpečí, která mohou významně ovlivnit úspěch projektu. Výstupem této části je tedy jakýsi seznam nebezpečí.

- **Posouzení rizik projektu**

Jedná se zejména o využití různých statistických přehledů. V této fázi jsou často využívány vyhodnocení a statistiky z předchozích projektů. Snažíme se tedy odhadnout pravděpodobnost výskytu určitého rizika a odhadnout výši předpokládaného dopadu na projekt. Pokud určíme hodnotu ztráty a pravděpodobnosti přímou hodnotou, hovoříme o kvantitativním určení. V jiném případě, kdy určíme hodnotu ztráty a pravděpodobnosti slovně, jde o kvalitativní určení.

- **Odezvy na zjištěná rizika**

Cílem této fáze je zajistit snížení celkové hodnoty všech rizik na takovou hodnotu, aby projekt byl s vysokou pravděpodobností realizovatelný. Odezvy na jednotlivá rizika pak mohou být různá. Nejjednodušší možností je riziko akceptovat. Jakou velikost rizika je možno takto pasivně přijmout, určí firemní strategie řízení rizik. Pokud však riziko překročí určenou hodnotu, je nutné provést vhodné opatření. Je možné si rizikovou událost pojistit, nebo zmírnit riziko tím, že navrhne opatření, které by snížilo velikost dopadu nepříznivé události na projekt. Riziko lze zcela vyloučit tím, že zvolíme jiné řešení, které rizikovou událost neobsahuje. Jedním ze způsobů je vytvoření rezervy. Konkrétní opatření sebou však nesou i náklady se kterými je nutné v projektu počítat.

Metoda FMEA (failure mode and effect analysis)

Jednou s konkrétních metod je FMEA. Jedná se o týmovou metodu, kde lidé z různých úrovní organizace hodnotí bodovým systémem pravděpodobnost výskytu rizika, pravděpodobnost odhalení rizika a význam rizika. Jednotlivé koeficienty se postupně zapisují do tabulky a následně se mezi sebou vynásobí. Tímto se získá risk priority number, tedy hodnota rizika. (Stamatish 2003)

2.4.4 Metoda logického rámce

Logický rámec je základem pro řízení projektu, slouží jako pomůcka při stanovování cílů a jako podpora k jejich dosahování. Umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a současně definovat cíle a aktivity k jejich vyřešení. Hlavním principem je fakt, že základní parametry projektu jsou vzájemně logicky provázány. Logický rámec je tvořen tabulkou.

Podstatou není vytvořit technicky dokonalý logický rámec ale to, že pokud se zpracování předmětné tabulky účastní zástupci všech zainteresovaných stran, tak se tyto osoby dohodnou co, proč a jakým způsobem má být realizováno, jaký je časový a finanční rámec daného projektu, jaká jsou s realizací spojená rizika a předpoklady.

2.4.5 Analýza času - metody CPM a PERT

- **CPM (Critical Path Method)**

V českém jazyce se CPM označuje také jako metoda kritické cesty. Metoda analýzy kritického průběhu činností je založena na sestavení síťového grafu jako modelu projektu a na nalezení kritické cesty v něm. Činnosti ležící na kritické cestě jsou kritickými činnostmi, a

protože nemají žádnou časovou rezervu, délka kritické cesty tím také značí nejkratší možnou dobu trvání projektu.

„Kritická cesta je nejdelší cesta v grafu po činnostech bez časových rezerv.“ Němec (2002, str. 84)

Analýza stanovení kritické cesty spočívá v přehledné formě zobrazení daných činností. Je zde určená zřejmá posloupnost činností, které musí být provedeny a vzájemná provázanost, která platí i v průběhu celého projektu. Metoda se většinou užívá v kombinaci s Ganttovým diagramem.

- PERT (Program Evaluation and Review Technique)

U této metody podle Fialy (2004) předpokládáme, že doby trvání činností t_{ij} jsou náhodné veličiny, které mají β -rozdělení. Toto rozdělení má některé výhodné vlastnosti pro modelování dob trvání činností. Dobu trvání činností je možno určit na základě těchto tří odhadů:

1. Optimistický odhad (a_{ij}) - předpoklad mimořádně příznivých podmínek
2. Modální odhad (m_{ij}) - předpoklad běžných podmínek
3. Pesimistický odhad (b_{ij}) - předpoklad mimořádně nepříznivých podmínek

Pokud máme tyto tři odhady je možno na základě vzorce 2.1 určit střední dobu trvání činnosti. Střední hodnotu trvání celého projektu pak určíme podle vzorce 2.2.

vzorec 2.1

$$\bar{t}_{ij} = \frac{a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij}}{6}$$

vzorec 2.2

$$\bar{T} = \sum_K \bar{t}_{ij}$$

2.4.6 Metoda úsečkových grafů

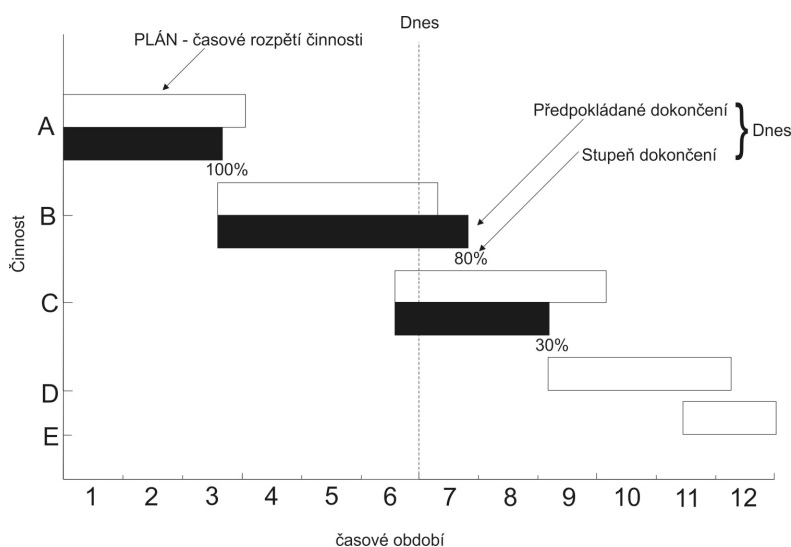
Tyto grafy se v projektovém řízení nazývají také Ganttovy diagramy. Byly zavedeny v průběhu I. Světové války a to provozním inženýrem H.L.Ganttem.

Diagramy slouží ke kalendářnímu plánování a k evidenci plnění prací. Znázorňují pořadí a délky trvání jednotlivých činností a lze z nich vyčíst, které činnosti je možné konat souběžně. Lze do něj zakreslit i skutečnost při postupu, což umožní posouzení, jestli je dodržován harmonogram projektu. Stupeň dokončení jednotlivých činností se v digramu

vyjadřuje v procentech (viz obrázek 2.2). Velkou výhodou úsečkových diagramů je jejich snadná konstrukce, pochopení a případné změny. (Rosenau 2010)

Na druhé straně znalost stavu projektových činností nám nedává žádné informace o celkovém stavu realizace projektu, protože závislost jedné činnosti na druhé a závislost celého projektu na některé konkrétní činnosti není zřejmá. Procentuální vyjádření dokončení nám neudává, jaké dimenze „trojimperativu“ se týká.

Obrázek 2.2 - úsečkový diagram (zdroj: Rosenau, Milton D)



2.4.7 Metoda síťových grafů

Rosenau (2010) tvrdí, že existuje mnoho forem síťových grafů, ale vždy jde o grafické zobrazení, které navzájem spojuje projektové činnosti a události s cílem zobrazit jejich vzájemné závislosti. Každá činnost nebo událost má vzájemné vazby s předcházejícími, následujícími a souběžnými činnostmi nebo událostmi. Využití této metody je v současné době hlavně u složitějších projektů, kde nepostačuje Ganttův diagram. Síťový graf je ideálním nástrojem pro znázornění vazeb mezi úkoly a poskytuje nám prostor pro optimalizaci práce a efektivního využívání zdrojů projektu.

Je možno využít dva typy grafů:

- Graf PERT - Zobrazuje činnosti v uzlech. Obvykle se používá u projektů, u nichž je doba trvání každé činnosti nejistá.
- Graf ADM - Zobrazuje činnosti na hranách. Aplikace je obvyklá u projektů, kde lze dobu trvání každé činnosti ovlivnit.

B) Praktická část

V další části plánuji uplatnit zejména studie příležitostí a proveditelnosti, které jsou hlavními mezníky předprojektové fáze. V této části bude provedena SWOT analýza a analýza rizik, které jsou obě popsány v metodické části.

Dále pak přejdu k samotné projektové fázi, ve které se budu řídit dvěma body a to: zahájením a plánováním. Vlastní realizace a předání výstupu nejsou předmětem mé práce, stejně jako část poprojektová. Hlavní cíl je vytvoření návrhu projektu, a proto se budu soustředit na část plánování, která je výše popsána.

Za účelem dalšího postupu byl veden standardizovaný rozhovor s jednatelem firmy, který se nachází v příloze mé práce. Tento rozhovor tvoří 7 otevřených otázek, na které jednatele postupně odpovídali. Tyto otázky směřovaly zejména na získání základních informací, které jsou zapotřebí pro popis objektu mé práce. Tyto otázky měly dále návaznost na projektové řízení a spokojenost s projekty realizovanými v minulých letech.

Otázka první směřovala k zjištění organizační struktury firmy a byla položena za účelem dalšího dotazování na projektové řízení firmy. Další, tedy druhá otázka, byla položena k účelům zhodnocení managementu firmy jednatelem. Tato otázka nemá jednoznačně vymezenou odpověď a jednatele na ní mohou odpovědět různě a tak vyjádřit svůj názor na aktuální situaci a případné návrhy na změny. Třetí otázka má jednoznačně odhalit spokojenost či nespokojenost s výsledky dvou hlavních středisek firmy a to prodejních a poprodejních – servisních. Toto hodnocení může odhalit nedostatky, které zahrnu do svého návrhu a vytvořím adekvátní opatření. Čtvrtou otázkou, směřující na jednatele, sleduji aktuální mínění společníků o projektech, které realizovali v minulých letech. Na tuto otázku navazují následující dvě otázky, č.5 a č.6. Tyto otázky směřují na obsazení pozice projektového manažera a v případě, že tato pozice ve firmě není, jaký je plán do budoucna. Tuto otázku vidím jako velmi důležitou z hlediska obsazení projektových pozic, obzvláště manažera projektu. Otázka následující je určení spokojenosti s projektem z roku 2008, tedy vytvoření pobočky společnosti ve městě Frýdek-Místek. Tuto otázku jsem zvolil z důvodu, aby při mém návrhu mohly být zahrnuty opatření, které by odstranily případnou nespokojenost jednatelů. Poslední otázka dává prostor pro definování základní představy, vize či myšlenky pro návrh mého projektu.

Pro získání relevantních dat a informací byl veden brainstorming se zaměstnanci a po identifikaci veškerých potřebných informací, které byly při brainstormingu zaznamenány a zapsány do tabulek, byly vytvořeny dotazníky pro jednotlivá hodnocení, viz příloha.

3 Analýza současného stavu

Pro úspěch každého projektu je třeba znát současný stav, aby bylo zajištěno dostatečné množství informací. Pokud máme vizi cíle, musíme vytvořit plán, jak se k němu dostaneme. Takovýto plán však není možné vytvořit, neznáme-li zahajovací, tedy současný stav.

3.1 Popis společnosti BONO auto s.r.o.

Nejvýznamnějším z rozsáhlé nabídky služeb společnosti BONO auto s.r.o. je nepochybně nákup a prodej motorových vozidel. Tato společnost je koncesionářem automobilů francouzské značky Renault a původně rumunské značky Dacia. Společnost není na trhu s osobními vozy žádným nováčkem, což dokládá její založení před téměř dvaceti lety. Zapsána byla roku 1991 pod názvem KFK, s.r.o., ale v roce 2007 po změně majitelů byla přejmenována na BONO auto s.r.o. Svým působením je bezesporu jedním z největších prodejců nových vozidel na Severu Moravy.

Sídlo společnosti, autosalon a servis, jsou situovány na ulici Malostranské, v Šenově u Nového Jičína. Toto umístění je velice výhodné díky své blízkosti centru města. Dobrá lokace společnosti je do jisté míry podpořena tím, že v areálu společnosti jsou k dispozici služby přímo související s osobními automobily, jako jsou čerpací stanice společnosti Lexus centrum s.r.o. nebo stanice technické kontroly společnosti RITZ s.r.o. V roce 2008 se jednatelé firmy rozhodli otevřít pobočku v nedalekém Frýdku-Místku. Již od stejného roku, tedy 2008, má zákazník možnost firmu navštívit i v tomto městě.

BONO auto s.r.o. vytvořilo, uplatnilo, udržuje a zlepšuje systém managementu jakosti ve shodě s požadavky na certifikaci kvality ISO 9001:2001, a proto je držitelem tohoto mezinárodního certifikátu. Společnost se neorientuje pouze na prodej automobilů Renault a Dacia, ale snaží se poskytovat zákazníkům co možná nejkomplexnější nabídku služeb.

3.2 Prodej automobilů a příslušenství

Zákazník má možnost vybrat si ze široké škály modelů Renault a Dacia nový osobní nebo užitkový automobil. V segmentu trhu s ojetými vozy se však společnost neorientuje pouze na tyto dvě značky. Každý nakoupený vůz je po technické i provozní stránce zkontrolován, proveden servis a následně nabídnut k odkupu. V oblasti prodeje příslušenství je nabídka opravdu široká. Společnost nabízí samostatný prodej ale i prodej spojený s odbornou montáží příslušenství.

3.3 Servis automobilů

Společnost nabízí kompletní servisní služby spojené s provozováním vozidel všech značek bez ohledu na stav či stáří vozu. K dispozici jsou veškeré práce mechanické, karosářské a lakýrnické. Mimo tyto služby si zákazník může nechat prověřit stav brzd v brzdovém centru, změřit emise nebo laserově prověřit a seřídít geometrii svého osobního i užitkového vozu.

3.4 Projektové řízení firmy

Společnost již za dobu svého působení realizovala řadu projektů různých typů a velikostí. Projekty se z velké části prováděly interně, tedy v rámci firmy. Vedení firmy přesto nemá stálého projektového manažera a spoléhá vždy na odborného pracovníka, jehož pracovní náplň odpovídá danému projektovému cíli. Takovéto řešení není optimální, protože znalost oboru nám nezajistí to, že pověřená osoba bude úspěšná při řízení daného projektu. Organizační struktura společnosti je liniová. V současné době firma zaměstnává na hlavní pracovní poměr 40 zaměstnanců.

4 Návrh projektu

Zde proběhne vytvoření návrhu, který bude rozvržen do dvou fází životního cyklu projektu. Tyto fáze jsou předprojektová a projektová. Fáze předprojektová bude obsahovat aplikaci teoretických východisek mé práce na již konkrétní situaci.

Vzhledem k cíli mé práce se bude jednat o vytvoření návrhu, a proto není předmětem práce samotná realizace projektu s následným předáváním výstupu. Třetí, tedy poprojektová fáze nebude rovněž realizována.

4.1 Předprojektová fáze

4.1.1 Studie příležitostí

Jak jsem již popsal v první části mé práce, výstupem studie příležitostí je doporučení realizace daného projektu v případě, že výsledky průzkumu situace trhu a situace v organizaci dopadnou kladně. V této části provedu výběr umístění pobočky, průzkum trhu založený na konkurenci a zákaznících a SWOT analýzu.

Výběr umístění pobočky

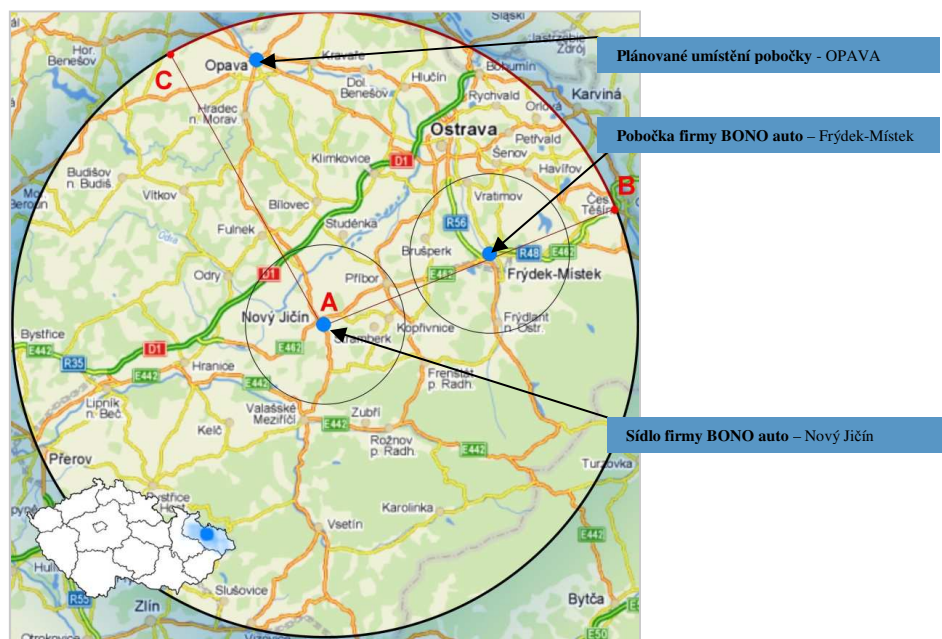
Rozhodování o umístění pobočky společnosti BONO auto je jeden z hlavních faktorů, které mohou ovlivnit budoucí výsledky uvažovaného projektu. Hlavním faktorem při výběru lokality je dostatečná poptávka zákazníků po nabízených službách. Vzhledem k umístění společnosti v Novém Jičíně, je dalším kritériem únosná vzdálenost těchto dvou měst a tím zajištění kvalitní logistiky a komunikace. Tato vzdálenost byla majiteli firmy stanovena cca na 50 km vzdušnou čarou od Nového Jičína – viz kruhová výseč na Obrázku 4.1.

Dalším aspektem při výběru umístění pobočky byl také fakt, že firma navázala spolupráci s Ostravskou společností Centrum Moravia Sever, která nemá vlastní mechanickou a lakovací dílnu. Tato spolupráce je natolik významná, že se při výběru umístění pobočky omezíme na oblast obrázku 4.1, která je vymezena červeně body A, B, C. Takováto poloha pobočky by zajistila rychlejší a méně finančně náročnou přepravu vozidel k lakování, ale také menší vytížení servisních kapacit ve městech Nový Jičín a Frýdek-Místek.

Z výsledku průzkumu jsem oddělil lukrativní města a zjistil, že v úvahu přichází Ostrava a Opava. Ostrava je již nyní pokryta třemi pobočkami, které se zabývají prodejem automobilů Renault a Dacia. Skutečnost velké konkurence všech značek určila, že společnost nebude expandovat do kvalitně pokrytého města Ostrava. Druhou volbou bylo město Opava, která má více optimistické vyhlídky na možné rozšíření společnosti.

V krajní části tohoto města, se nachází pouze jedna pobočka, která nepokryje celou poptávku ve městě s téměř 59 tis. obyvateli. V celém okrese Opava pak žije více než 179 tis. obyvatel a jeho severní strana je tvořena hranicí s Polskem.

Obrázek 4.1 - Výběr možných variant umístění pobočky



Průzkum trhu

Pro průzkum trhu budu používat statistiky prodeje osobních automobilů značek Renault a Dacia. Další data zahrnuta do průzkumu budou data o konkurenci a značkách, které v okrese Opava působí. Některé potřebné informace pro zhodnocení a analýzu trhu budu čerpat ze stávajících provozoven v Novém Jičíně a Frýdku-Místku.

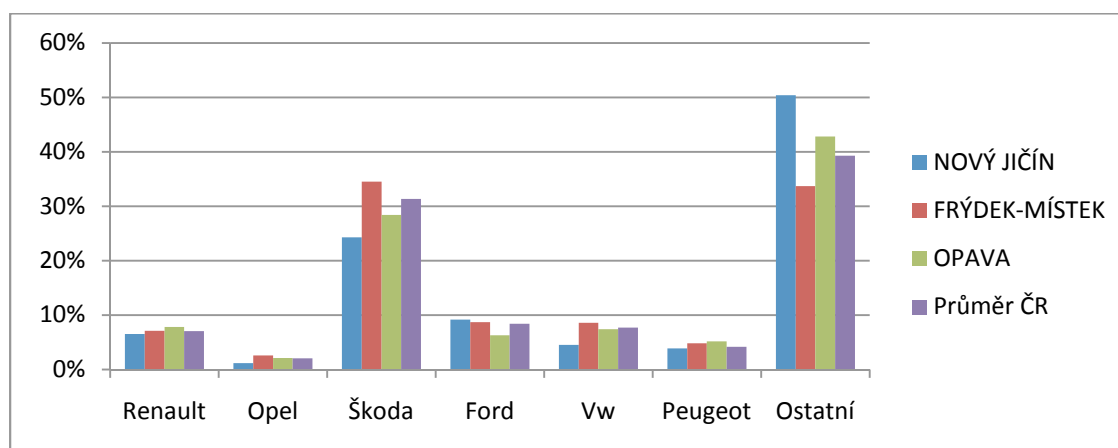
• Konkurence

V tabulce 4.1 můžeme sledovat registrace osobních automobilů ve vybraných okresech v roce 2010. Jedná se o šest nejvýznamnějších prodejců automobilů v České republice. Společnost Renault se v roce 2010 umístila v prodeji osobních vozů na území naší republiky na celkovém čtvrtém místě. Celkovou registraci automobilů Renault v okrese Opava vidíme v grafu 4.1. Je patrné, že se 7,8% registrovaných vozů zaujímá druhé místo za největším konkurentem Škoda.

Tabulka 4.1 – Procentuální vyjádření registrací OA (zdroje: SDA, MVCR, Renault ČR)

okres	Renault	Opel	Škoda	Ford	Vw	Peugeot	Ostatní
NOVÝ JIČÍN	6,5%	1,2%	24,3%	9,2%	4,5%	3,9%	50,4%
FRÝDEK-MÍSTEK	7,1%	2,6%	34,5%	8,7%	8,6%	4,8%	33,7%
OPAVA	7,8%	2,1%	28,4%	6,3%	7,4%	5,2%	42,8%
Průměr ČR	7,1%	2,1%	31,3%	8,4%	7,7%	4,2%	39,3%

Graf 4.1 - registrace OA ve vybraných okresech



Momentálně veškerou poptávku ve městě Opava kryje firma Automotoland, která zde provozuje jednu ze svých poboček. Tato společnost se jeví jako nejvýznamnější konkurent, který prodává vozy francouzské značky Renault. Cílem provozovny ve městě Opava bude získat si část stávajících zákazníků společnosti Automotoland a to nabídkou nových, luxusních prodejních prostor, dle přísných směrnic společnosti Renault ČR. Předpoklad je, že mnoho zákazníků zvolí nově vzniklé prostory společnosti BONO auto, protože stávající prodejna Renault je postavena před více než šesti lety.

- **Zákazníci**

Průzkum potenciálních klientů společnosti jsem prováděl na základě dat, která vypovídají o oblíbenosti vozů značky Renault v okrese Opava. V tabulce 4.2 vidíme stav registrovaných automobilů na území okresu Opava k lednu 2011.

Přes sedm a půl tisíce registrovaných vozidel řadí Renault na druhou příčku v tomto okrese a indikuje tak skutečně velkou příležitost pro společnost BONO auto, která svým působením může stav ještě navýšit a převzít část zákazníků, kterým nabídne servis vozů v kvalitních nových prostorech.

Tabulka 4.2 - Počet registrovaných OA (zdroj: MVCR)

okres	Renault	Opel	Škoda	Ford	Vw	Peugeot
NOVÝ JIČÍN	4639	3264	20680	4977	3394	3468
FRÝDEK-MÍSTEK	5867	4462	33266	5940	5397	5114
OPAVA	7654	4372	23453	6029	5132	4706
ČR	40097	33680	260581	69653	58486	33277

SWOT analýza

Cílem této analýzy bude identifikovat a zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které souvisí s vytvořením pobočky firmy BONO auto v okrese Opava. Výstupem této analýzy bude diagram znázorňující strategii, kterou by se firma měla řídit. V tabulce 4.3 můžeme sledovat názvy konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy, které byly identifikovány pomocí brainstormingu s jednatelem a odbornými pracovníky firmy. Tato konkrétní analýza je rozšířena o hodnocení a významnost jednotlivých faktorů.

V následující tabulce 4.3 je znázorněno, pod písmenem A, ohodnocení daného faktoru ve škále 0 až 10 bodů, kde 0 vyjadřuje nejmenší možné ohodnocení a 10 nejvyšší. Pod písmenem B je znázorněna významnost daného faktoru v rozmezí 0 až 1. Hodnota 0 u písmene B vyjadřuje bezvýznamnost, kdežto hodnota 1 přiřazuje faktoru nejvyšší význam.

Tabulka 4.3 - SWOT analýza

S - Interní silné stránky	A_S	B_S	O - Externí příležitosti	A_O	B_O
Tradice firmy BONO auto s.r.o.	7	0,4	Umístění pobočky	5	0,8
Zkušenosti nového managementu	8	1	Spolupráce s Centrum Moravia	8	0,6
Reklamní akce firmy	6	0,4	Nové technologie (elektromobily)	3	0,8
Zkušenosti s realizací projektů, jako vytvoření pobočky F-M	8	1	Počet registrovaných vozů v okrese, který přináší možnosti pro servis	8	0,8
Subvence společnosti Renault	5	0,4	Příspěvky za sešrotování vozu	3	0,4
W - Interní slabé stránky	A_W	B_W	T - Externí hrozby	A_T	B_T
Velká finanční náročnost	10	1	Stávající konkurence	5	1
Chybí stálý projektový manažer	8	0,8	Otevření nových konkurenčních prodejen	6	1
Nedostatek vlastního personálu pro pobočku v Opavě	9	0,4	Možnost vzniku nových servisních dílen	5	1

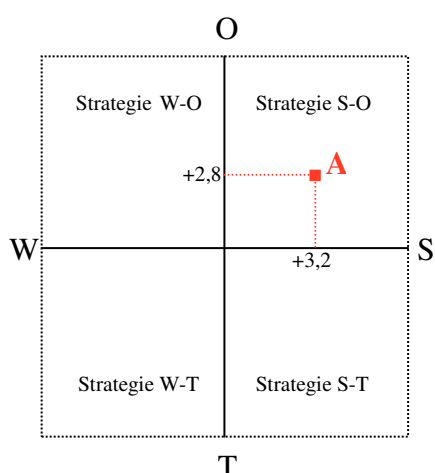
$$\text{Celková velikost S} = \sum A_S B_S = 23,2$$

$$\text{Celková velikost W} = \sum A_W B_W = 20$$

$$\text{Celková velikost O} = \sum A_O B_O = 18,8$$

$$\text{Celková velikost T} = \sum A_T B_T = 16$$

Graf 4.2 - SWOT strategie



Určení souřadnic bodu A [S-W;O-T] :

$$S-W = 23,2 - 20 = \underline{\underline{+3,2}}$$

$$O-T = 18,8 - 16 = \underline{\underline{+2,8}}$$

Bod A má tedy souřadnice [3,2;2,8]. Z diagramu vidíme, že firma BONO auto, znázorněna bodem A, se nachází v oblasti strategie S-O.

Závěr SWOT analýzy:

Podle provedené analýzy by firma měla zvolit strategii S-O. Tato strategie má za cíl využít co nejvíce silných stránek, jako například řídit se zkušenostmi nových manažerů nebo poznatky z dříve provedené expanze do Frýdku-Místku, aby co nejvíce využila externí příležitosti, jako umístění pobočky a získání početné skupiny zákazníků pro svůj servis.

4.1.2 Předběžná studie proveditelnosti

Projekt se zaměřuje na otevření pobočky ve městě Opava. Firma zde plánuje otevření nového autosalonu, ve kterém bude prodávat vozy značek Renault a Dacia. Nutností pro každodenní provoz a pohodlí jak zaměstnanců, tak případných zákazníků, je vybudování a vybavení kancelářských prostor. Při vybavení showroomu (výstavní plochy určené pro jednotlivé vozy) je firmě doporučeno řídit se aktuálními požadavky na designové zpracování, které určuje společnost Renault. Tento fakt společně s informacemi o projektu z roku 2008 nám dává poměrně přesný odhad nákladů, které bude zapotřebí vynaložit pro technické a interiérové vybavení.

Dalším předmětem bude otevření dílen: karosářské, mechanické a lakovací, kde bude rovněž nutné zajistit technické vybavení jako zvedací zařízení, lakovací kabinu a jiné.

Jednatelé společnosti určili na základě předběžného rozpočtu částky, které si realizace projektu vyžádá takto:

• Nákup a úprava pozemků	3 750 000 Kč
• Budovy a stavby	17 500 000 Kč
• Technické vybavení	3 500 000 Kč
• Čistý pracovní kapitál	3 400 000 Kč
• Marketingové aktivity	350 000 Kč
<hr/>	
Σcelkem	28 500 000 Kč

Celkové investiční náklady podle předběžného rozpočtu činí 28 500 000 Kč. K financování těchto výdajů firma plánuje dlouhodobý úvěr v hodnotě 20 000 000 Kč. Zbývající část investičních nákladů, tedy 8 500 000 Kč, bude financována z vlastních zdrojů.

4.1.3 Studie proveditelnosti

V této části budu využívat zkušeností a statistik pracovníků firmy BONO auto, s již dříve realizovanými projekty a na základě těchto dat provedu identifikaci a posouzení rizik. Ocenění provedu metodou FMEA a následně navrhnu vhodné odezvy na jednotlivá rizika.

Na základě informací o četnostech výskytu rizika v dříve realizovaném projektu bude dále provedena Paretova analýza. Po těchto krocích bude vytvořen diagram příčin a následků tzv. Ishikawův diagram, kde zobrazím veškeré předpoklady pro budoucí projekt.

Analýza rizik

- Identifikace a posouzení rizik projektu

Rizika byla dle předchozích projektů klasifikována do pěti skupin a zaznamenána do tabulek 4.4 až 4.8. Jedná se o právní náležitosti, finanční aspekty, personální obsazení, provozní část a technická část. Ocenění rizik je provedeno metodou FMEA, kde je každé kritérium ohodnoceno koeficientem 1-10.

Pravděpodobnost výskytu rizika nese označení P, kde hodnota 1 v tomto sloupci označuje minimální pravděpodobnost a hodnota 10 maximální. Významnost rizika D označuje hodnotou 1 minimální a hodnotou 10 maximální význam. Ve sloupci O se nachází pravděpodobnost odhalení, kde hodnota 1 značí maximální jistotu odhalení a hodnota 10 minimální. Následně je vypočteno číselné ohodnocení rizika, které je v následujících tabulkách 4.4 až 4.8 vyjádřeno zkratkou RPN.

Tabulka 4.4 - FMEA: právní náležitosti

Č.	Riziko	P	D	O	RPN	V ₀₈
1	Povolení stavební části	2	10	1	20	0
2	Oprávnění provozní části	2	10	1	20	1
3	Kupní smlouvy	2	10	1	20	0

Tabulka 4.5 - FMEA: finanční aspekty

Č.	Riziko	P	D	O	RPN	V ₀₈
4	Růst provozních nákladů	4	7	4	112	1
5	Navýšení cen technologií	3	5	6	90	2
6	Nedostatek cizího kapitálu	2	8	6	96	0
7	Nedostatek vlastního kapitálu	4	8	3	96	0

Tabulka 4.6 - FMEA: personální obsazení

Č.	Riziko	P	D	O	RPN	V ₀₈
8	Nedostatek pracovní síly	10	8	5	400	45
9	Přebytek pracovní síly	1	6	2	12	0
10	Nedostatečná kvalifikace	7	10	2	140	15
11	Nedostatečná kontrola	4	5	6	120	10
12	Špatné pracovní podmínky	4	5	3	60	5
13	Špatná organizace	2	6	3	36	30

Tabulka 4.7 - FMEA: technická část

Č.	Riziko	P	D	O	RPN	V ₀₈
14	Nesplnitelné termíny	4	8	3	96	3
15	Nekvalitní dodavatelé	7	10	10	700	6
16	Dodatečné změny v projektu	9	10	10	900	5
17	Nesprávná koordinace prací	3	6	4	72	70

Tabulka 4.8 - FMEA: provozní část

Č.	Riziko	P	D	O	RPN	V ₀₈
18	Nedostatečná poptávka	3	10	3	90	0
19	Velká konkurence	5	10	2	100	4
20	Nedostatečný marketing	2	4	2	16	2

- Odezvy na zjištěná rizika

Firemní strategie řízení rizik rozhodla, že je vhodné pasivně přijmout riziko, které nepřesáhne hodnotu RPN 150. V intervalu od 151 do 1000 je vhodné navrhnout takové opatření, které by snížilo riziko. Nejvyšší riziko vykazují dodatečné změny v projektu, které by mohly výrazně prodloužit termín ukončení a tím i překročit rozpočet. Nekvalitní dodavatelé mohou také výrazně ovlivnit ukončení projektu tím, že nedokážou plnit časový plán nebo jej nesplní v požadované kvalitě. Tyto dvě rizika by měla být pojištěna. Další riziko, které spadá do stanoveného intervalu, je nedostatek pracovní síly. Pro toto riziko je vhodné vytvořit si takovou rezervu, která by nezvýšila riziko přebytku pracovní síly.

Paretova analýza

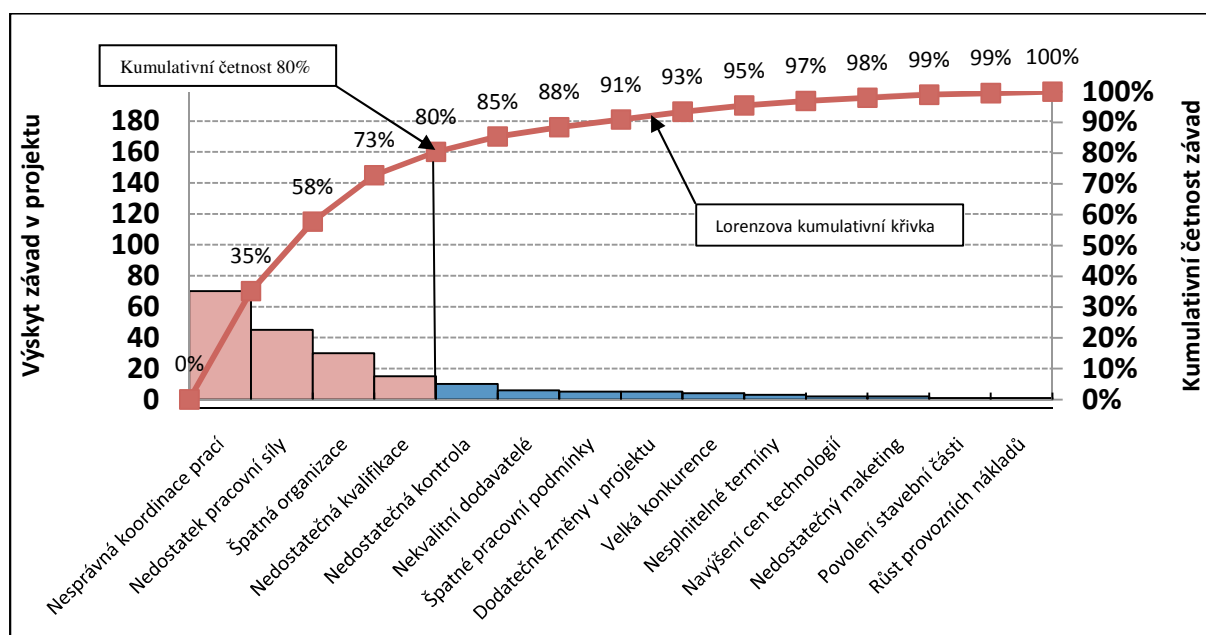
Analýza je prováděná za účelem zvýšení úspěšnosti projektu, který má za cíl vytvořit pobočku firmy BONO auto ve městě Opava. Data, tedy četnosti závad, vychází z projektu, který firma realizovala v roce 2008. Veškerá data o četnostech závad byla zaznamenána do tabulek 4.4 až 4.8 ve sloupcích V_{08} .

Paretovo pravidlo říká, že: „80% důsledků nebo výsledků je způsobeno 20% příčin.“
Blažková (2007, str. 177)

V grafu 4.3 vidíme četnosti výskytů závad, které jsou znázorněny na levé vertikální ose. Na horizontální ose jsou pak jednotlivé závady, které v projektu vznikly. Pravá svislá osa vynáší do grafu kumulativní četnost. Kumulativně sečtené hodnoty u jednotlivých závad vyjádřené v procentech tvoří Lorenzovu kumulativní křivku.

Z grafu 4.3 je tedy patrné, že odstraněním čtyř závad, a to nesprávné koordinace prací, nedostatku pracovní síly, špatné organizace a nedostatečné kvalifikace pracovníků, můžeme dojít ke zvýšení úspěšnosti projektu až o 80%. Tyto čtyři závady jsou bezprostředně spojené s chybějícím projektovým manažerem.

Graf 4.3 - Paretova analýza



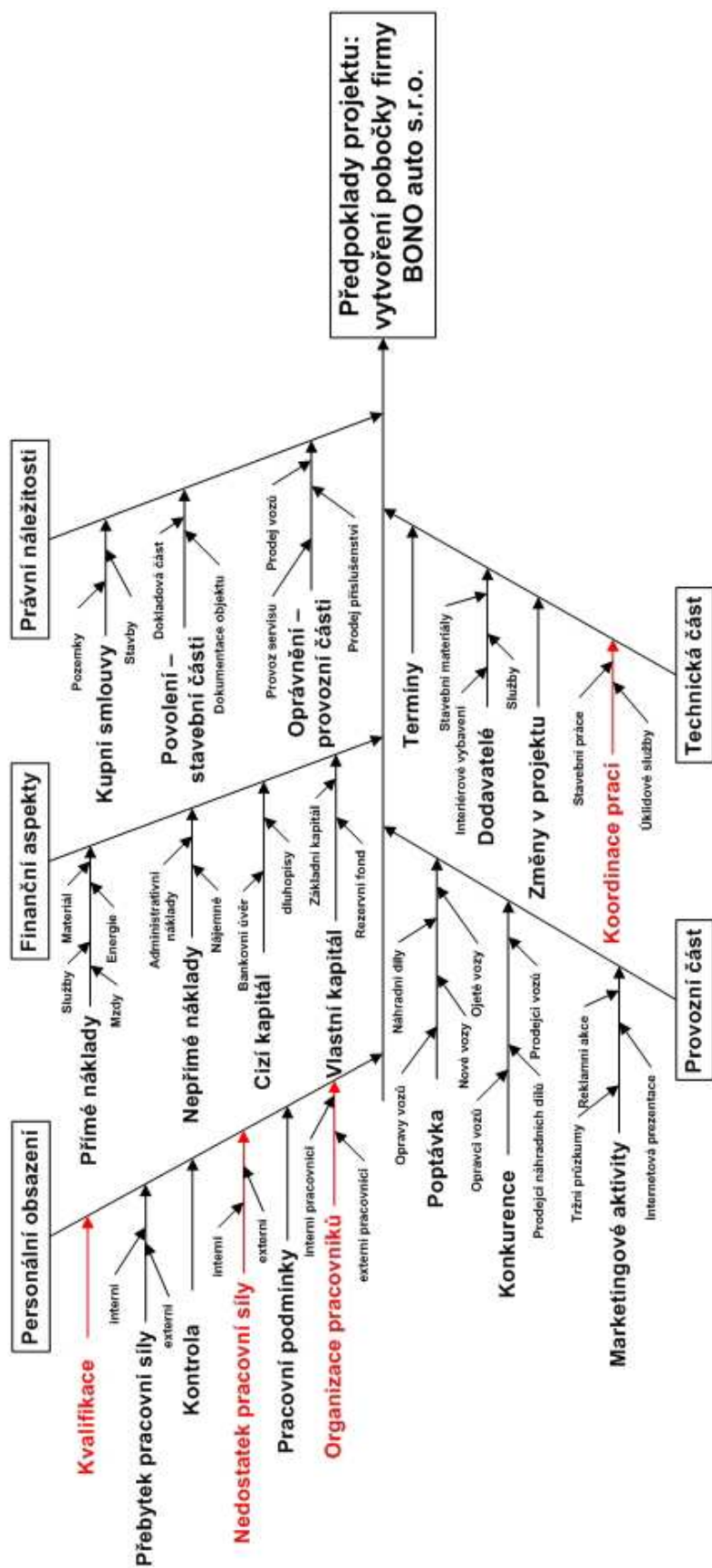
Pro nadcházející projekt je tedy nutné zvolit kvalitního projektového manažera, který zajistí vyhovující koordinaci prací. Dokáže vytvořit a organizovat takovou pracovní sílu, která bude dostatečně kvalifikovaná pro výkony jednotlivých činností.

Diagram příčin a následků

Tento diagram je sestaven pro zobrazení všech předpokladů zamýšleného projektu. Graf z části vychází z příčin, které byly identifikovány v minulých projektech firmy, jako byl projekt v roce 2008 vytvoření pobočky ve městě Frýdek-Místek. K detekování dalších možných příčin byl zvolen brainstorming s jednatelem a zaměstnanci firmy.

Červeně vyznačené předpoklady v grafu 4.4 znázorňují čtyři příčiny, které se v projektu vytvoření pobočky v roce 2008 vyskytovaly nejčastěji. Jak ukazuje výše provedená Paretova analýza, je zapotřebí těmto předpokladům věnovat zvýšenou pozornost.

Graf 4.4 – diagram příčin a následků



4.2 Projektová fáze

Tato fáze přechází od průzkumů a analýz k samotnému plánování projektu. V této fázi probíhají čtyři hlavní body a to zahájení, plánování, vlastní realizace a předání výstupu spojené s ukončením projektu. Cílem mé práce je vytvořit návrh projektu, a proto provedu simulaci zahájení. Po takovémto zahájení přejdu k plánování projektu samotného. Vlastní realizace a předání výstupu projektu již není předmětem této práce.

4.2.1 Zahájení

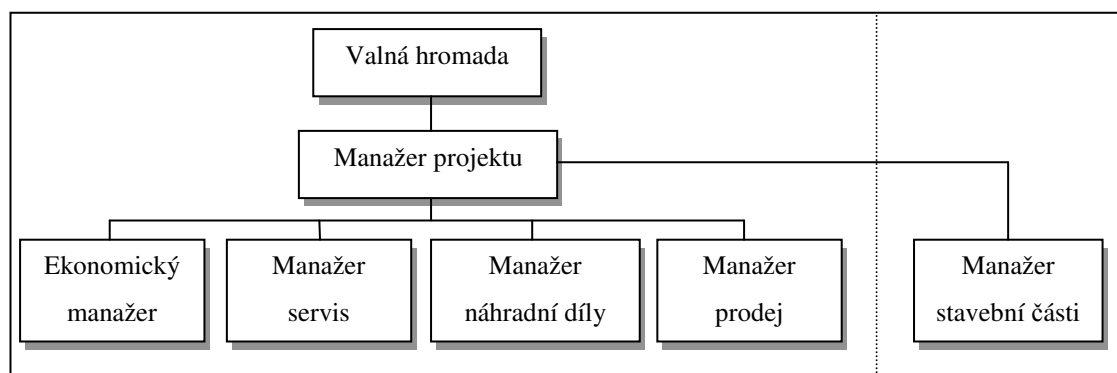
Iniciace projektu proběhne 1. listopadu 2011 v sídle společnosti BONO auto s.r.o.. Zde v Novém Jičíně bude sestaven konkrétní projektový tým. Proběhnou první rozhovory, kde budou pracovníci projektu seznámeni s projektovým cílem a jeho kontextem.

Výstupem této schůzky bude zakládací listina projektu. Zde se provede první přesnější definice požadovaného cíle a postupně se dohodnou základní nároky na zdroje, kapitál a časové vymezení. V tomto dokumentu bude dále zapsán manažer projektu a základní členové týmu, kteří budou projekt oficiálně zahajovat.

Pro účely této práce provedu simulaci zahájení a jeho výstupu, abych byl dále schopen přejít k procesu plánování.

Projektový tým bude zapsán do následující organizační struktury:

Graf 4.5 – organizační struktura projektu



Ve výše uvedeném schématu můžeme vidět plánovanou organizační strukturu projektu. V levé části se nachází valná hromada firmy, kterou tvoří dva jednatelé. Dále pak manažer projektu, který má pod sebou liniové manažery společnosti. Manažer projektu pak dále jedná s externím manažerem, který má na starost subprojekt stavební části.

Návrh základací listiny

Název: „Pobočka Opava“

Obsah: Vytvoření projektu na realizaci pobočky firmy BONO auto s.r.o.. Obsahem projektu bude dále subprojekt ke stavební části, který není předmětem vypracování. Pobočka bude obsahovat kompletní servisní možnosti (mechanická, karosářská a lakovací dílna) a prodejní prostory. Součástí projektu jsou také marketingové aktivity spojené s otevřením.

Termín: listopad 2011- červenec 2012

Rozpočet: 28 500 000 Kč

Investor: BONO auto s.r.o.

Cíl: Vytvoření pobočky firmy BONO auto s.r.o. ve městě Opava.

Klíčové termíny

Zahájení: listopad 2011

Ukončení: červenec 2012

Personální obsazení

Manažer projektu: autor

Projektový tým: ekonomický manažer

manažer střediska: servis

manažer střediska: náhradní díly

manažer střediska: prodej

manažer projektu: stavební část

4.2.2 Plánování

Plánování projektu je koncipováno od data zahájení, které je 1. listopadu 2011. Veškeré činnosti budou probíhat vždy od pondělí do pátku v časovém rozmezí 8:00 – 17:00. Každý zaměstnanec má právo na polední přestávku v délce jedné hodiny. Denně odpracuje 8 hodin.

Vzhledem k tomu, že projekt je z velké části realizován interně v rámci organizace, jednotliví linioví manažeři musí vždy podřídit svou pracovní náplň dané projektové aktivitě.

- **Specifikace činností projektu**

- 1. fáze - administrativní část**

V této fázi probíhají administrativní činnosti, které jsou nezbytné pro další pokračování projektových aktivit. Časové rozmezí této fáze je 16 dní a začátek je naplánován na 1.11.2011. První milník projektu je označený jako kontrolní den – 1. fáze, a je zde stanovený na 22.11.2011. Výpis jednotlivých činností vidíme v následující tabulce 4.9.

Tabulka 4.9 - 1. fáze

Č.	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
2	1. fáze - Administrativní část	16 dny	1.11.2011	22.11.2011
3	vyřízení úvěru	4 dny	1.11.2011	4.11.2011
4	+ Odkup pozemků a staveb	3 dny	7.11.2011	9.11.2011
5	pozemky	3 dny	7.11.2011	9.11.2011
6	budovy	3 dny	7.11.2011	9.11.2011
7	+ stavební povolení	9 dny	10.11.2011	22.11.2011
8	vyjádření elektráren	1 den	10.11.2011	10.11.2011
9	vyjádření vodáren a kanalizací	1 den	11.11.2011	11.11.2011
10	vyjádření plynáren	1 den	14.11.2011	14.11.2011
11	vyjádření telefonní společnosti	1 den	15.11.2011	15.11.2011
12	vyjádření životního prostředí	1 den	16.11.2011	16.11.2011
13	vyjádření dopravního inspektorátu	1 den	17.11.2011	17.11.2011
14	vyjádření dopravního podniku	1 den	18.11.2011	18.11.2011
15	vyjádření požárního inspektorátu	1 den	21.11.2011	21.11.2011
16	vyjádření hygieny	1 den	22.11.2011	22.11.2011
17	ohláška stavebních prací	1 den	10.11.2011	10.11.2011
18	kontrolní den - 1. fáze	0 dny	22.11.2011	22.11.2011

- 2. fáze - realizační část**

Tato fáze trvá 167 dní a je v projektu nejdelší. Začátek je naplánován na 11.11.2011 a ukončení proběhne v pondělí 2.7.2012. Milníkem v této fázi je opět kontrolní den, který proběhne 2.7.2012. Součástí této fáze je také stavební výroba, která trvá 128 dní a je realizována externí firmou. Tato stavební výroba je tedy subprojektem, který vytvoří

generální dodavatel stavby. Pro další plánování jsem jednotlivé aktivity subprojektu uvedl v tabulce 4.11. Výpis jednotlivých činností 2. fáze vidíme v následující tabulce 4.10.

Tabulka 4.10 - 2. fáze

	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
19	2. fáze - Realizační část	167 dny	11.11.2011	2.7.2012
20	+ Práce na ohlášku	8 dny	11.11.2011	22.11.2011
21	úklidové práce	6 dny	11.11.2011	18.11.2011
22	úpravy nenosných zdí	6 dny	11.11.2011	18.11.2011
23	likvidace sádrokartonových přiček	8 dny	11.11.2011	22.11.2011
24	Stavební výroba	128 dny	23.11.2011	18.5.2012
68	+ Vybavení	31 dny	21.5.2012	2.7.2012
69	+ servis	24 dny	21.5.2012	21.6.2012
70	+ mechanická dílna	14 dny	21.5.2012	7.6.2012
71	zvedací zařízení	7 dny	21.5.2012	29.5.2012
72	geometrické zařízení	7 dny	30.5.2012	7.6.2012
73	automatické vyvažovací zařízení	7 dny	30.5.2012	7.6.2012
74	poloautomatické vyzouvací	7 dny	30.5.2012	7.6.2012
75	kompresor	7 dny	21.5.2012	29.5.2012
76	ostatní drobné nářadí	4 dny	21.5.2012	24.5.2012
77	+ karosářská dílna	16 dny	21.5.2012	11.6.2012
78	karosářské pily	9 dny	21.5.2012	31.5.2012
79	ostatní drobné nářadí	7 dny	1.6.2012	11.6.2012
80	+ lakovací dílna	24 dny	21.5.2012	21.6.2012
81	ochranné pomůcky	2 dny	21.5.2012	22.5.2012
82	lakovací kabina	15 dny	23.5.2012	12.6.2012
83	stříkácí pistole	7 dny	13.6.2012	21.6.2012
84	+ kanceláře	24 dny	21.5.2012	21.6.2012
85	stolařské vybavení	10 dny	21.5.2012	1.6.2012
86	výpočetní technika	14 dny	4.6.2012	21.6.2012
87	+ showroom	21 dny	4.6.2012	2.7.2012
88	stolařské vybavení	4 dny	4.6.2012	7.6.2012
89	výpočetní technika	5 dny	22.6.2012	28.6.2012
90	automobily	2 dny	29.6.2012	2.7.2012
91	obrazy a bannery	5 dny	8.6.2012	14.6.2012
92	kontrolní den - 2. fáze	0 dny	2.7.2012	2.7.2012

V rámci stavební výroby, která bude realizována externí firmou, proběhnou tři hlavní souhrnné činnosti: HSV – hlavní stavební výroba, PSV – přidružená stavební výroba, úprava pozemku. Po dokončení těchto tří souhrnných činností následuje vždy kontrolní den.

Tyto kontrolní dny proběhnou v termínech:

- 27.4.2012 – kontrolní den HSV
- 17.5.2012 – kontrolní den PSV
- 18.5.2012 – kontrolní den pozemky

Další milníky ve stavební výrobě proběhnou v termínech:

- 8.3.2012 - průběh HSV
 29.12.2012 - průběh PSV
 9.2.2012 - slaboproudé rozvody

Tabulka 4.11 - subprojekt: stavební výroba

	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
24	Stavební výroba	128 dny	23.11.2011	18.5.2012
25	+ HSV	113 dny	23.11.2011	27.4.2012
26	úprava nosných zdí	20 dny	23.11.2011	20.12.2011
27	ocelové konstrukce	24 dny	21.12.2011	23.1.2012
28	výměna střešních plášťů	33 dny	24.1.2012	8.3.2012
29	kontrolní den - průběh HSV	0 dny	8.3.2012	8.3.2012
30	ostatní zdivo	26 dny	21.12.2011	25.1.2012
31	omítky	8 dny	4.4.2012	13.4.2012
32	výměna oken	7 dny	9.3.2012	19.3.2012
33	instalace automat. vrat - servis	18 dny	9.3.2012	3.4.2012
34	instalace automat. vrat - showroom	18 dny	9.3.2012	3.4.2012
35	malby	10 dny	16.4.2012	27.4.2012
36	nátěry	30 dny	24.1.2012	5.3.2012
37	podlahy	6 dny	4.4.2012	11.4.2012
38	kontrolní den - HSV	0 dny	27.4.2012	27.4.2012
39	+ PSV	127 dny	23.11.2011	17.5.2012
40	elektrické rozvody	4 dny	21.12.2011	26.12.2011
41	ústřední topení	10 dny	26.1.2012	8.2.2012
42	plynová přípojka	7 dny	23.11.2011	1.12.2011
43	výměna vodovodní přípojky	12 dny	14.12.2011	29.12.2011
44	kanalizace	15 dny	23.11.2011	13.12.2011
45	montáž ZTI	5 dny	16.4.2012	20.4.2012
46	kontrolní den - průběh PSV	0 dny	29.12.2011	29.12.2011
47	+ slaboproudé rozvody	37 dny	21.12.2011	9.2.2012
48	elektrický zabezpečovací systém	24 dny	21.12.2011	23.1.2012
49	kamery	4 dny	21.12.2011	26.12.2011
50	ozvučení - reproduktory	2 dny	24.1.2012	25.1.2012
51	Televize	2 dny	26.1.2012	27.1.2012
52	EPS - elektrický požární systém	2 dny	30.1.2012	31.1.2012
53	internet	3 dny	1.2.2012	3.2.2012
54	telefon	4 dny	6.2.2012	9.2.2012
55	kontrolní den - slaboproudé rozvody	0 dny	9.2.2012	9.2.2012
56	klimatizace	8 dny	30.4.2012	9.5.2012
57	sádkartonové konstrukce	7 dny	26.1.2012	3.2.2012
58	tepelné izolace	6 dny	10.5.2012	17.5.2012
59	kontrolní den - PSV	0 dny	17.5.2012	17.5.2012
60	+ úprava pozemku	15 dny	30.4.2012	18.5.2012

61	přijezdová cesta	5 dny	30.4.2012	4.5.2012
62	napojení na hlavní cestu	10 dny	7.5.2012	18.5.2012
63	parkoviště	5 dny	30.4.2012	4.5.2012
64	výstavní plocha	3 dny	7.5.2012	9.5.2012
65	kácení stromů a keřů	9 dny	30.4.2012	10.5.2012
66	výsadba nové zeleně	3 dny	11.5.2012	15.5.2012
67	kontrolní den - pozemky	0 dny	18.5.2012	18.5.2012

3. fáze - kolaudační část

V této části je osloven stavební úřad, který vydal stavební povolení, aby provedl kolaudaci stavby. Celková délka 3. fáze, tedy kolaudační části činí 3 dny a je ukončena písemným vyjádřením.

Tabulka 4.12 - 3. fáze

	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
93	3. fáze - kolaudační část	3 dny	3.7.2012	5.7.2012
94	požadání o provedení kolaudace	1 den	3.7.2012	3.7.2012
95	projednání podmínek	2 dny	4.7.2012	5.7.2012
96	písemné vyjádření	0 dny	5.7.2012	5.7.2012

4. fáze - zahájení provozu

Po provedení kolaudace nastává samotné oficiální zahájení prodeje a ostatních podnikatelských činností v nové pobočce ve městě Opava. Toto oficiální uvedení pobočky bude provázet slavnostní otevření, které je nutné předem připravit. Celková délka 4. Fáze tak činí 3 dny.

Tabulka 4.13 - 4. fáze

	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
97	4. fáze - zahájení provozu	3 dny	6.7.2012	10.7.2012
98	příprava slavnostního otevření	2 dny	6.7.2012	9.7.2012
99	slavnostní otevření	1 den	10.7.2012	10.7.2012

5. fáze - marketingové aktivity

V průběhu projektu se konají marketingové aktivity různých typů. Tyto aktivity celkem zabírají 34 dní a jsou ukončeny společně se slavnostním otevřením v úterý 10.7.2012.

Tabulka 4.14 - 5. fáze

	Název činnosti	Délka	Datum začátku	Datum ukončení
100	5. fáze - marketingové aktivity	34 dny	24.5.2012	10.7.2012
101	papírové reklamní letáky	10 dny	27.6.2012	10.7.2012
102	interaktivní reklamní letáky	10 dny	13.6.2012	27.6.2012
103	úprava webové prezentace	14 dny	24.5.2012	13.6.2012
104	kontrolní den - průběh market. aktivit	0 dny	13.6.2012	13.6.2012
105	plošné inzerce	1 den	24.5.2012	24.5.2012

106	rozhlasové spoty	7 dny	25.5.2012	4.6.2012
107	mobilní reklamy na vozech	1 den	5.6.2012	5.6.2012
108	plakáty a billboardy	1 den	6.6.2012	6.6.2012
109	propagační předměty	2 dny	7.6.2012	8.6.2012
110	kontrolní den - 5. fáze	0 dny	10.7.2012	10.7.2012

- **Specifikace zdrojů**

Použité zdroje mohou mít dvojí charakter. Jedná se buď o zdroje pracovní, nebo materiálové. V tabulkách vidíme vždy název zdroje, jeho označení a cenu za jeho použití. U zdrojů pracovních je dále uvedeno procentuální vyjádření dostupných jednotek. V takovémto případě je jedna jednotka rovna 100%.

Zdroje pracovní

Tabulka 4.15 - zdroje pracovní

Název zdroje	označení	Standardní sazba	Dostupných jednotek
Jednatel	Pracovní	200 Kč/hodina	200%
Projektový manažer	Pracovní	120 Kč/hodina	100%
Ekonomický manažer	Pracovní	100 Kč/hodina	100%
Manažer střediska: servis	Pracovní	100 Kč/hodina	100%
Manažer střediska: náhradní díly	Pracovní	100 Kč/hodina	100%
Manažer střediska: prodej	Pracovní	100 Kč/hodina	100%
Manažer projektu: stavební část	Pracovní	100 Kč/hodina	100%
Automobil	Pracovní	0 Kč/hodina	200%
dělník	Pracovní	70 Kč/hodina	700%
uklízečka	Pracovní	65 Kč/hodina	100%
marketingový pracovník	Pracovní	120 Kč/hodina	100%
technik mechanických zařízení	Pracovní	80 Kč/hodina	400%
technik karosářských zařízení	Pracovní	80 Kč/hodina	100%
technik lakovacích zařízení	Pracovní	100 Kč/hodina	300%
technik výpočetních zařízení	Pracovní	100 Kč/hodina	300%
stolař	Pracovní	70 Kč/hodina	400%

Zdroje materiálové

Tabulka 4.16 - zdroje materiálové

Název zdroje	označení	Standardní sazba
zvedací zařízení	Materiálový	175 000 Kč
geometrické zařízení	Materiálový	60 000 Kč
automatické vyvažovací zařízení	Materiálový	90 000 Kč
poloautomatické vyzouvací zařízení	Materiálový	50 000 Kč
kompresor	Materiálový	10 000 Kč

ostatní drobné nářadí	Materiálový	90 000 Kč
karosářská pila	Materiálový	5 000 Kč
ochranné pomůcky	Materiálový	3 500 Kč
lakovací kabina	Materiálový	1 190 000 Kč
stříkací pistole	Materiálový	15 000 Kč
stůl	Materiálový	3 000 Kč
židle	Materiálový	2 000 Kč
pult	Materiálový	15 000 Kč
dveře	Materiálový	5 000 Kč
skříň	Materiálový	5 990 Kč
PC	Materiálový	25 000 Kč
tiskárna	Materiálový	10 000 Kč
obrazy	Materiálový	1 000 Kč
bannery	Materiálový	200 Kč
papírový reklamní leták (1000 ks)	Materiálový	5000 Kč
interaktivní reklamní leták	Materiálový	3 000 Kč
reklamní polepy	Materiálový	4 000 Kč
plakáty	Materiálový	100 Kč
billboardy	Materiálový	5 000 Kč
propagační předměty	Materiálový	20 Kč

- **Specifikace vazeb mezi činnostmi a přiřazení jednotlivých zdrojů**

Nyní máme vyspecifikované veškeré souhrnné činnosti projektu včetně jejich dílčích úkolů a výše uvedené zdroje pracovní (tabulka 4.15) i materiálové (tabulka 4.16). Je zapotřebí vytvořit vazby mezi úkoly a provést přiřazení zdrojů. Vazby jsou v následujících obrázcích 4.2 až 4.7 zobrazeny modrou šipkou.

Vazby využití při plánování jsou:

dokončení-zahájení: následující činnost začíná po ukončení předchozí
zahájení- zahájení: obě činnosti začínají zároveň
dokončení - dokončení: obě činnosti končí zároveň
zahájení – dokončení: následující činnost končí při zahájení předchozí

1. fáze - administrativní část

Jak vidíme v obrázku 4.2, tato fáze začíná vyřízením úvěru a po jeho dokončení začíná samotný odkup pozemků a staveb. Pozemky i stavby jsou provázány vazbou zahájení-zahájení, protože jednání probíhá současně. Po odkoupení pozemků začíná projektový manažer vyřizovat stavební povolení, které se skládá z několika vyjádření. Souběžně se stavebním povolením manažer projektu stavební části vyřizuje ohlášku stavebních prací.

Obrázek 4.2 - vazby a zdroje 1.fáze

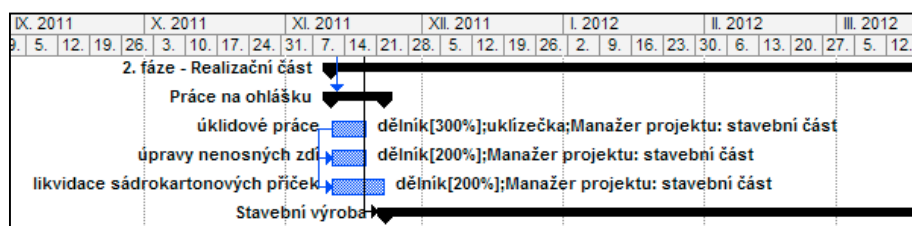


2. fáze - realizační část

Po vyřízení ohlášky stavebních prací je možné zahájit první práce 2. fáze viz obrázek 4.3. Tyto práce probíhají současně a proto je zde využita vazba zahájení- zahájení. Po vyřízení stavebního povolení je zahájen subprojekt Stavební výroba. Po dokončení subprojektu je zahájeno vybavování pobočky, které vidíme na obrázku 4.4. Je zapotřebí vybavit servis, který je dále rozdělen na mechanickou, karosářskou a lakovací dílnu. Jednotlivé dílny mohou být vybavovány současně, protože využívají jiné zdroje. Zároveň s vybavováním servisu probíhají stolařské práce v kancelářích a po jejich dokončení začnou stolaři pracovat na vybavení showroomu. Technici, zajišťující výpočetní zařízení, začnou pracovat po dokončení stolařských prací v kancelářích a po zapojení kanceláří, přejdou do showroomu. Po dokončení stolařských prací provedou dělníci rozmístění obrazů a reklamních pruhů- bannerů. Jakmile je dokončena instalace výpočetní techniky, jsou do prodejních prostor umístěny automobily.

Kontrolní den následuje po ukončení všech činností 2. fáze.

Obrázek 4.3 - vazby a zdroje 2.fáze (1.část)



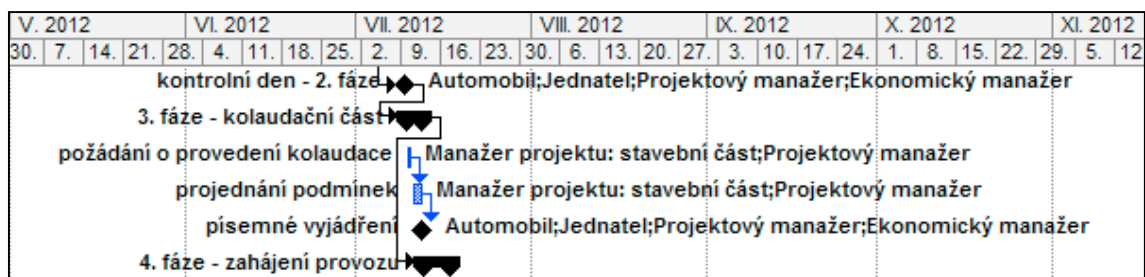
Obrázek 4.4 - vazby a zdroje 2.fáze (2.část)



3. fáze - kolaudační část

Jakmile je dokončena realizační fáze, přichází na řadu kolaudační část viz obrázek 4.5. Je zapotřebí požádat stavební úřad, který vydal stavební povolení o provedení kolaudace. Poté se projedná, zda byly splněny podmínky a následně obdržíme písemné vyjádření.

Obrázek 4.5 - vazby a zdroje 3.fáze



4. fáze - zahájení provozu

Provoz lze zahájit až po kolaudačním řízení. Samotný provoz bude oficiálně zahájen slavnostním otevřením, kterému předchází jeho příprava. Jednotlivé aktivity můžeme sledovat na obrázku 4.6.

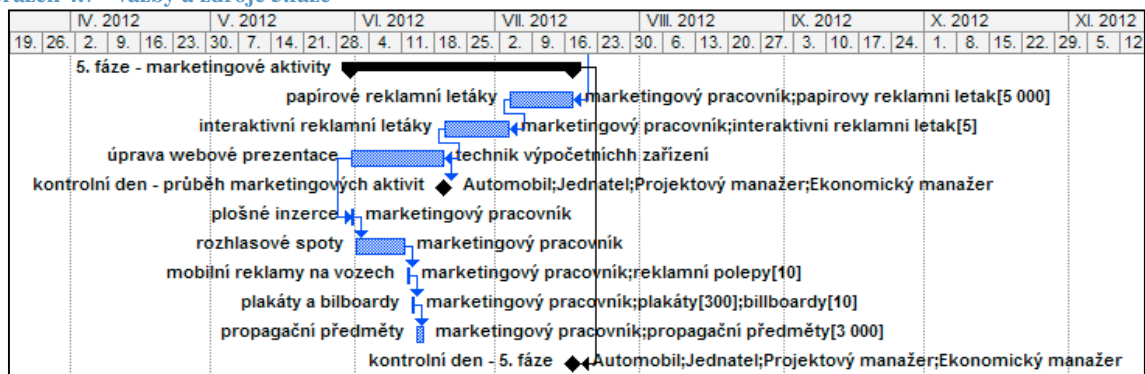
Obrázek 4.6 - vazby a zdroje 4.fáze



5. fáze - marketingové aktivity

Marketingové aktivity budou ukončeny společně se slavnostním otevřením. Odtud můžeme sledovat vazbu dokončení - dokončení, kde rozvoz papírových letáků končí zároveň se slavnostním otevřením. Před letáky papírovými jsou vytvořeny a rozesílány letáky interaktivní. Úprava webové prezentace firmy BONO auto skončí se zahájením interaktivních letáků. Plošné inzerce, rozhlasové spoty, mobilní reklamy na vozech, plakáty a propagační předměty, následují za sebou a začínají společně s úpravou internetových stránek firmy.

Obrázek 4.7 - vazby a zdroje 5.fáze



Analýza zdrojů

V některých případech došlo, po přiřazení zdrojů k činnostem, k jejich přetížení. Jak ukazuje obrázek 4.8, jedná se o zdroje jednatel, projektový manažer, ekonomický manažer a manažeri středisek: servis, prodej, stavební část.

Obrázek 4.8 - přetížené zdroje

		Název zdroje	Typ	Maximální počet jednotek
1	!	Jednatel	Pracovní	200%
2	!	Projektový manažer	Pracovní	100%
3	!	Ekonomický manažer	Pracovní	100%
4	!	Manažer střediska: servis	Pracovní	100%
5		Manažer střediska: náhradní díly	Pracovní	100%
6	!	Manažer střediska: prodej	Pracovní	100%
7	!	Manažer projektu: stavební část	Pracovní	100%

Takto přetížené zdroje je nutné vyrovnat. Vyrovnání je provedeno den po dni, kdy upravím čas věnovaný pracovním zdrojem konkrétní činnosti.



Zde je provedeno vyrovnání zdroje jednatel, který současně vyjednává o koupi pozemků a budov. Je zřejmé, že při práci 8 hodin denně mohou dva jednatele odpracovat pouze 16 hodin. Před vyrovnáním je požadováno 32 hodin, viz obrázek 4.9. U odkupu pozemků je nutné, aby smlouvu podepsali oba jednatele.

Obrázek 4.9 - zdroj před vyrovnáním

1		Jednatel	160 hodin	Práce	32h	32h	32h
		vyřízení úvěru	64 hodin	Práce			
		pozemky	48 hodin	Práce	16h	16h	16h
		budovy	48 hodin	Práce	16h	16h	16h

Po vyrovnání dostáváme situaci, kterou vidíme na obrázku 4.10 a ve které se jedná první den o pozemcích, druhý den o budovách a třetí den se podepisují kupní smlouvy. Tímto způsobem proběhlo vyrovnání u každé činnosti všech pracovních zdrojů, které byly přetížené.

Obrázek 4.10 - zdroj po vyrovnání

1		Jednatel	112 hodin	Práce	16h	16h	16h
		vyřízení úvěru	64 hodin	Práce			
		pozemky	24 hodin	Práce	16h	0h	8h
		budovy	24 hodin	Práce	0h	16h	8h

- **Specifikace nákladů**

Tato část plánování je zaměřena na náklady. Cílem je vyjádřit celkové náklady a jejich strukturu v procesu plánování. V tabulkách 4.17 až 4.21 vidíme vyjádření fixních a celkových nákladů u jednotlivých činností.

Náklady na první fázi jsou 12 537 120 Kč, na druhou fázi 11 060 940 Kč, třetí fáze je vyčíslena na 5 280 Kč, čtvrtá 55 120 Kč a poslední část marketingové aktivity 321 920 Kč. Celkové náklady- CN vyjádřím jako součet nákladů jednotlivých fází a čistého pracovního kapitálu. V plánování jednotlivých fází není zahrnutý čistý pracovní kapitál, který byl v předběžné studii proveditelnosti vyčíslen jednatelem firmy na 3 400 000 Kč.

$$\text{CN (bez ČPK)} = 12\,537\,120 + 11\,060\,940 + 5\,280 + 55\,120 + 321\,920 = \underline{\underline{23\,980\,380\text{ Kč}}}$$

$$\text{CN} = 23\,980\,380 + 3\,400\,000 = \underline{\underline{27\,380\,380\text{ Kč}}}$$

Pokud k nákladům projektu za první až pátou fázi připočítáme ČPK, dostaneme hodnotu 27 380 380 Kč. Při rozpočtu daném v předběžné studii proveditelnosti, bychom měli vytvořenou rezervu v hodnotě 1 119 620 Kč.

1. fáze - administrativní část

V této části je největší investicí odkup samotného objektu, který je nutné zajistit. V návaznosti na budovy je zapotřebí odkoupit přilehlé pozemky. Celkové náklady na 1. fázi činí 12 537 120 Kč.

Tabulka 4.17 – náklady administrativní části

Název činnosti	fixní náklady	celkové náklady
1. fáze - Administrativní část	0 Kč	12 537 120 Kč
vyřízení úvěru	0 Kč	12 800 Kč
+ Odkup pozemků a staveb	0 Kč	12 514 880 Kč
pozemky	2 500 000 Kč	2 507 440 Kč
budovy	10 000 000 Kč	10 007 440 Kč
+ stavební povolení	0 Kč	8 640 Kč
vyjádření elektráren	0 Kč	960 Kč
vyjádření vodáren a kanalizací	0 Kč	960 Kč
vyjádření plynáren	0 Kč	960 Kč
vyjádření telefonní společnosti	0 Kč	960 Kč
vyjádření životního prostředí	0 Kč	960 Kč
vyjádření dopravního inspektorátu	0 Kč	960 Kč
vyjádření dopravního podniku	0 Kč	960 Kč
vyjádření požárního inspektorátu	0 Kč	960 Kč
vyjádření hygieny	0 Kč	960 Kč
ohláška stavebních prací	0 Kč	800 Kč

2. fáze - realizační část

Realizační část obsahuje subprojekt stavební výroby, který je dále rozdělen na tři činnosti. Tyto činnosti jsou HSV, PSV a úprava pozemků. Položka celkových nákladů stavební výroby odpovídá součtu fixních nákladů těchto tří činností, které byly vyčísleny expertními odhady. Celkové náklady vybavení pobočky jsou sumou za vybavení servisních prostor, kanceláří a showroomu. Celkové náklady na 2. fázi činí 11 060 940 Kč.

Tabulka 4.18 – náklady realizační části

Název činnosti	fixní náklady	celkové náklady
2. fáze - realizační část	0 Kč	11 060 940 Kč
+ práce na ohlášku	0 Kč	44 880 Kč
úklidové práce	0 Kč	18 000 Kč
úpravy nenosných zdí	0 Kč	11 520 Kč
likvidace sádkartonových příček	0 Kč	15 360 Kč
+ stavební výroba	0 Kč	7 330 000 Kč
HSV	4 700 000 Kč	4 700 000 Kč
PSV	1 740 000 Kč	1 740 000 Kč
úprava pozemku	890 000 Kč	890 000 Kč
+ vybavení	0 Kč	3 686 060 Kč

+ servis	0 Kč	2 618 460 Kč
+ mechanická dílna	0 Kč	1 145 120 Kč
zvedací zařízení	0 Kč	714 560 Kč
geometrické zařízení	0 Kč	70 080 Kč
automatické vyvažovací zařízení	0 Kč	104 560 Kč
poloaut. vyzouvací zařízení	0 Kč	110 080 Kč
kompresor	0 Kč	50 080 Kč
ostatní drobné nářadí	0 Kč	95 760 Kč
+ karosářská dílna	0 Kč	143 040 Kč
karosářské pily	0 Kč	42 960 Kč
ostatní drobné nářadí	0 Kč	100 080 Kč
+ lakovací dílna	0 Kč	1 330 300 Kč
ochranné pomůcky	0 Kč	9 900 Kč
lakovací kabina	0 Kč	1 238 000 Kč
stříkáci pistole	0 Kč	82 400 Kč
+ kanceláře	0 Kč	473 600 Kč
stolařské vybavení	0 Kč	200 000 Kč
výpočetní technika	0 Kč	273 600 Kč
+ showroom	0 Kč	594 000 Kč
stolařské vybavení	0 Kč	293 000 Kč
výpočetní technika	0 Kč	252 000 Kč
automobily	0 Kč	1 600 Kč
obrazy a bannery	0 Kč	47 400 Kč

3. fáze - kolaudační část

Kolaudační část je finančně nenáročná. Celkové náklady zde činí 5 280 Kč a jsou tvořeny převážně standardními hodinovými sazbami za pracovní zdroje, které se podílí na daných činnostech.

Tabulka 4.19 – náklady kolaudační části

Název činnosti	fixní náklady	celkové náklady
3. fáze - kolaudační část	0 Kč	5 280 Kč
pořádání o provedení kolaudace	0 Kč	1 760 Kč
projednání podmínek	0 Kč	3 520 Kč

4. fáze - zahájení provozu

Zahájení provozu nastává slavnostním otevřením pobočky v Opavě, kterému předchází jeho příprava. Tato příprava je oceněna fixními náklady, které představují náklady na občerstvení a doprovodné činnosti. Celkové náklady 4. fáze jsou naplánovány na 55 120 Kč.

Tabulka 4.20 – náklady na zahájení provozu

Název činnosti	fixní náklady	celkové náklady
4. fáze - zahájení provozu	0 Kč	55 120 Kč
příprava slavnostního otevření	50 000 Kč	55 120 Kč
slavnostní otevření	0 Kč	0 Kč

5. fáze - marketingové aktivity

Náklady na marketingové aktivity jsou naplánovány na 321 920 Kč. Každá činnost si vyžaduje své materiálové a pracovní zdroje. Náklady na tyto zdroje pak tvoří celkové náklady. Plošné inzerce a rozhlasové spoty mají navíc dané fixní náklady, které je nutné uhradit.

Tabulka 4.21 – náklady na marketingové aktivity

Název činnosti	fixní náklady	celkové náklady
5. fáze - marketingové aktivity	0 Kč	321 920 Kč
papírové reklamní letáky	0 Kč	59 600 Kč
interaktivní reklamní letáky	0 Kč	24 600 Kč
úprava webové prezentace	0 Kč	11 200 Kč
plošné inzerce	15 000 Kč	15 960 Kč
rozhlasové spoty	20 000 Kč	26 720 Kč
mobilní reklamy na vozech	0 Kč	40 960 Kč
plakáty a billboardy	0 Kč	80 960 Kč
propagační předměty	0 Kč	61 920 Kč

4.2.3 Ukončení a shrnutí plánování

Zahájení projektu je naplánované na úterý 1.11.2011 a jeho ukončení na úterý 10.7.2012. V takovémto případě je doba trvání projektu 181 dní. Pracovní zdroje odpracují celkem 4 448 hodin. Náklady celkem za všech pět fází, které byly předmětem plánování, činí 23 980 380 Kč. Celkové náklady projektu jsou pak naplánované na 27 380 380 Kč.

Plánování specifikuje činnosti, které jsou nezbytné pro vytvoření pobočky firmy ve městě Opava. Dále upřesňují veškeré zdroje potřebné pro realizaci daných činností. V plánování zobrazují jednotlivé vazby mezi činnostmi a dále přiřazení zdrojů materiálních a pracovních. Následuje vyrovnání zdrojů a specifikace nákladů projektu. Tímto se nacházíme v situaci, kdy je zapotřebí zvážit vlastní realizaci projektu na základě veškerých dat zpracovaných ve fázích předprojektové a následně projektové. V případě rozhodnutí zahájení realizace projektu, je zapotřebí sledovat postup prací a při odchýlení se od plánu je nutné provést opravná opatření.

Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení aktuálního stavu firmy BONO auto s.r.o. z pohledu projektového řízení a realizací projektů. Na základě mých zjištění byla dále navrhována realizace konkrétního projektu.

V první části jsem popsal teoretická a metodická východiska. Zaměřil jsem se na výklad dvou hlavních pojmů, kterými jsou projekt a projektové řízení. U pojmu projekt jsem obsáhleji rozvedl jeho základní charakteristiky, vymezil fázový model projektu a dále nastínil rizika a příležitosti spojené s tímto pojmem. Dále jsem přešel k projektovému řízení, u kterého jsem objasnil rozdíly s řízením projektu a dále uvedl používané metody a analýzy projektového řízení.

Druhá, praktická část, byla zaměřena na analýzu současného stavu firmy BONO auto s.r.o., kde proběhl základní popis firmy s návazností na prodej a servis automobilů. Dále bylo zhodnoceno stávající projektové řízení a postoj firmy k projektům samotným. Na základě znalostí, které byly získány, byl zpracován návrh projektu. Tento návrh byl na základě cíle práce koncipován do předprojektové a projektové fáze. Ve fázi předprojektové byly postupně vypracovány studie příležitostí, předběžná studie proveditelnosti a následně samotná studie proveditelnosti. Projektová fáze prošla simulovaným zahájením a následně plánováním projektu.

Na základě analýzy situace firmy BONO auto s.r.o. a předprojektové fáze byl navržen konkrétní projekt, který vyspecifikoval činnosti spojené s vytvořením pobočky firmy ve městě Opava. Byla provedena specifikace zdrojů, které byly následně přiřazeny k činnostem. Tyto zdroje byly dále analyzovány a vyrovnány. Následně byla provedena specifikace nákladů projektu.

V současné době je projekt naplánován a nachází se před realizační fází. Doporučení pro společnost v případě, že se rozhodne projekt realizovat, je tedy dodržovat projektový plán v realizační fázi a řídit se analýzami v předprojektové fázi. Po realizační fázi je nutné provést řádné ukončení projektu, kde se zkontrolují dosažené cíle, a předá se veškerá dokumentace. Následně je zapotřebí nezanedbat poprojektovou fázi, která může společnosti ulehčit práci na následujících projektech.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. COLE, R.; BARKER, S. *Brilliant project management: what the best project managers know, say and do*. 1st ed. Great Britain: Pearson education limited, 2007. 161 s. ISBN 978-0-273-70793-6.
3. DOLANSKÝ, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-71692-87-5.
4. DOLEŽAL, J., et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 512 s. ISBN 978-80-247-2848-3.
5. FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
6. NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
7. ROSENAU, M. *Řízení projektů*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
8. ŘEHÁČEK, P. *Project Management Processes, 8th International Conference „Strategic Management and its Support by Information Systems“*, 2009. ISBN 80-7078-462-8.
9. STAMATIS, D.H. *Failure mode and effect analysis : FMEA from theory to execution*. 2nd ed. Milwaukee: Quality Press, 2003. 459 s. ISBN 0-87389-598-3.
10. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
11. ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení*. VŠB – TU Ostrava, 1997. ISBN 80-7078-423-7.

Elektronické publikace

1. DOLEŽAL, J. Projektové řízení a tvorba projektů s podporou v Microsoft Project, podkladový materiál pro eLearningový kurz. 2007
2. *Ministerstvo vnitra České republiky [online]. 2011 [cit. 2011-01-20]. Centrální registr vozidel. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/clanek/centralni-registr-vozidel-865510.aspx>>.*
3. *Český statistický úřad [online]. 2011 [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.*
4. *Svaz dovozců automobilů [online]. 2011 [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://portal.sda-cia.cz/statr/2010-12.ktgOAr.CZ.html>>.*

Normy

1. ČSN ISO 31000. *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, 2010. 40 s.

Seznam zkratek

FMEA	–	failure mode and effect analysis
CPM	–	critical path method
PERT	–	program evaluation review technique
OA	–	osobní automobil
SDA	–	svaz dovozců automobilů
MVCR	–	ministerstvo vnitra České republiky
HSV	–	hlavní stavební výroba
PSV	–	přidružená stavební výroba

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 - SWOT analýza, Zdroj: autor.....	15
Tabulka 4.1 – Procentuální vyjádření registrací OA (zdroje: SDA, MVCR, Renault ČR)	23
Tabulka 4.2 - Počet registrovaných OA (zdroj: MVCR)	24
Tabulka 4.3 - SWOT analýza	25
Tabulka 4.4 - FMEA: právní náležitosti.....	28
Tabulka 4.5 - FMEA: finanční aspekty	28
Tabulka 4.6 - FMEA: personální obsazení.....	28
Tabulka 4.7 - FMEA: technická část.....	28
Tabulka 4.8 - FMEA: provozní část.....	28
Tabulka 4.9 - 1. fáze.....	34
Tabulka 4.10 - 2. fáze.....	35
Tabulka 4.11 - subprojekt: stavební výroba	36
Tabulka 4.12 - 3. fáze.....	37
Tabulka 4.13 - 4. fáze.....	37
Tabulka 4.14 - 5. fáze.....	37
Tabulka 4.15 - zdroje pracovní	38
Tabulka 4.16 - zdroje materiálové.....	38
Tabulka 4.17 – náklady administrativní části.....	44
Tabulka 4.18 – náklady realizační části	44
Tabulka 4.19 – náklady kolaudační části	45
Tabulka 4.20 – náklady na zahájení provozu	46
Tabulka 4.21 – náklady na marketingové aktivity	46

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 – trojimperativ (zdroj: Rosenau, Milton D)	5
Obrázek 1.2 - Důsledky „trojimperativ“ (zdroj: Rosenau, Milton D).....	6
Obrázek 1.3 - Konflikty zdrojů - plán (zdroj: Rosenau, Milton D)	7
Obrázek 1.4 - Konflikty zdrojů- skutečnost (zdroj: Rosenau, Milton D)	7
Obrázek 2.1 - Projektový management a management projektu (zdroj: Němec V.)	12
Obrázek 2.2 - úsečkový diagram (zdroj: Rosenau, Milton D)	18
Obrázek 4.1 - Výběr možných variant umístění pobočky	23
Obrázek 4.2 - vazby a zdroje 1.fáze	40
Obrázek 4.3 - vazby a zdroje 2.fáze (1.část)	40
Obrázek 4.4 - vazby a zdroje 2.fáze (2.část)	41
Obrázek 4.5 - vazby a zdroje 3.fáze	41
Obrázek 4.6 - vazby a zdroje 4.fáze	42
Obrázek 4.7 - vazby a zdroje 5.fáze	42
Obrázek 4.8 - přetížené zdroje	42
Obrázek 4.9 - zdroj před vyrováním	43
Obrázek 4.10 - zdroj po vyrování.....	43

Seznam grafů

Graf 4.1 - registrace OA ve vybraných okresech	24
Graf 4.2 - SWOT strategie	26
Graf 4.3 - Paretova analýza	30
Graf 4.4 – diagram příčin a následků	31